



Universidade de Santiago de Compostela

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Organización de Empresas y Comercialización

TESIS DOCTORAL

**Determinantes do processo de
internacionalização das empresas
metalúrgicas ibéricas**

Nuno Ribeiro Pires

Dirigida por:

Prof. Dr. Emílio Ruza Sanmartín

2012

Santiago de Compostela

Dr. Emilio Ruzo Sanmartín, Profesor del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización de la Universidad de Santiago de Compostela

CERTIFICA que Nuno Ribeiro Pires ha realizado, bajo su dirección, el trabajo de investigación “DETERMINANTES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS METALÚRGICAS IBÉRICAS”. Este trabajo reúne las condiciones exigidas para ser presentado y juzgado como Tesis Doctoral.

Santiago de Compostela, 2012

O director

Fdo.: Dr. Emilio Ruzo Sanmartín

À minha família

Agradecimento

O presente trabalho representa o culminar de um sonho. Um sonho tornado realidade através de uma forte motivação pessoal e impulsionado pelo desejo de enriquecimento cognitivo que, de alguma forma, pudesse contribuir para o aperfeiçoamento das minhas competências de gestão, orientadas para o objectivo último de criação de valor socialmente responsável.

O necessário estado de espírito positivo que permitiu concluir o presente trabalho teve na sua génese duas forças que, parecendo antagónicas quanto à sua essência, geraram uma única força de direcção e um sentido único. Uma delas, provinha do apoio recebido de todos os que sempre, explícita ou implicitamente, directa ou indirectamente, de forma mais próxima ou mais afastada, me foram transmitindo o seu alinhamento face aos princípios e valores que me vêm norteando. Tal reconhecimento constituiu-se como tónico fundamental para que tivesse a ousadia e a coragem de reflectir criticamente e consubstanciar o produto dessa análise, em conjugação com a experiência e vivência acumulada, num trabalho como o presente. A outra, adveniente de adversidades, ao invés de me fazer desistir, pelo contrário deu-me a força para as negar, vencendo-as e esquecendo-as, pois não mereciam a consideração nem a dignidade para se perpetuarem no tempo.

Por receio de cometer a tremenda injustiça de me esquecer de alguém, não ousou nomear ninguém; todavia, quero de todo o coração agradecer a todos aqueles que sempre me apoiaram das mais diferentes formas, no tempo e no espaço, directa ou indirectamente. Porém, não posso deixar, de modo muito restrito, de agradecer à família todo o apoio e compreensão.

Não podia deixar de dedicar este trabalho aos meus pais, pois o mesmo simboliza para mim a materialização de um objectivo que desde cedo ambicionaram: proporcionarem-me a uma vida digna e, se possível, plena de realizações pessoais e profissionais. Embora não possa viver fisicamente este momento ao meu lado, como ambos tanto desejaríamos, estou certo de que hoje dou também ao meu pai uma das maiores alegrias que ele alguma vez podia ter tido e estou convicto de que este marco da minha vida é também para ele a concretização de uma secreta ambição.

Por fim, quero reconhecer e agradecer a importância crucial do apoio dado pelos Professores Doutores, Emilio Ruzo, Jesús Varela e António Rial, o primeiro na orientação e os segundos na análise estatística e, a todos, na inspiradora motivação e na amizade.

Índice

Índice	9
Índice de Quadros	13
Índice de Figuras	15
Índice de Tabelas.....	22
APRESENTAÇÃO	25
PARTE TEÓRICA	35
1 EMPRESA FAMILIAR: CONCEITO E ELEMENTOS BÁSICOS.....	37
1.1 Introdução.....	39
1.2 Definição de Empresa Familiar	40
1.3 Conceitos Específicos: Família, Propriedade e Gestão.....	43
1.4 A Governação nas Empresas Familiares.....	45
1.4.1 Órgãos Relacionados com a Propriedade	47
1.4.1.1 A Reunião Familiar e a Assembleia Familiar	48
1.4.1.2 O Conselho de Família.....	49
1.4.1.3 Junta de Accionistas/Assembleia Geral	51
1.4.2 Conselho de Administração	51
1.4.3 Os Comitês de Direcção	52
1.5 Distinção entre Empresas Familiares e não Familiares	53
1.5.1 Diferenças de Performance entre Empresas Familiares e não Familiares	54
1.5.2 Os Recursos Financeiros nas Empresas Familiares	57
1.5.3 A Aversão ao Risco nas Empresas Familiares.....	58
1.6 Características Únicas das Empresas Familiares	59
1.6.1 A Visão.....	64
1.6.2 A Cultura das Empresas Familiares.....	65
1.6.2.1 A orientação Empreendedora nas Empresas Familiares	67
1.6.2.2 A Influência da Cultura na Decisão de Deslocalização	68
2 DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR: A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO MODELO DE CRESCIMENTO.....	69
2.1 Introdução.....	71
2.2 Etapas do Desenvolvimento nas Empresas Familiares.....	75
2.2.1 Níveis de Sobrevivência das Empresas Familiares. Os Conflitos Familiares	77
2.2.2 Situações Críticas no Ciclo de Vida das Empresas Familiares	79
2.3 Enfoques Teóricos	81
2.3.1 O Processo de Internacionalização da Empresa	81
2.3.2 O Modelo Uppsala	84
2.3.3 A Internacionalização como Processo de Inovação.....	89
2.3.4 Críticas aos Modelos de Internacionalização de Uppsala e Inovação.....	94
2.3.5 Empresas Internacionais de Recente Criação.....	96
2.3.6 Da Análise do Sectores Industriais à Análise dos Recursos e Capacidades das Empresas	100

2.4	A Relevância dos Recursos e das Capacidades da Empresa	103
2.4.1	Os Recursos da Empresa.....	104
2.4.2	As Capacidades da Empresa.....	108
2.4.3	Requisitos dos Recursos e Capacidades.....	109
3	INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES: UMA APROXIMAÇÃO BASEADA NOS RECURSOS E NAS CAPACIDADES	111
3.1	Introdução	113
3.2	Determinantes da Internacionalização da Empresa Familiar.....	113
3.2.1	Recursos das Empresas Familiares.....	114
3.2.1.1	Recursos Físicos.....	114
3.2.1.2	Recursos Financeiros.....	116
3.2.1.3	Recursos Relacionais	117
3.2.1.4	Recursos Familiares	118
3.2.2	Capacidades das Empresas Familiares.....	121
3.2.2.1	Capacidades Directivas	123
3.2.2.2	Capacidade Empreendedora	124
3.2.2.2.1	Orientação à Tomada de Riscos	125
3.2.2.2.2	Orientação à Inovação.....	127
3.2.2.2.3	Orientação Proactiva	129
3.2.2.3	Flexibilidade	130
3.2.2.4	Orientação ao Mercado	132
3.2.2.4.1	Orientação ao Cliente	136
3.2.2.4.2	Orientação à Concorrência.....	137
3.2.2.4.3	Coordenação Interfuncional	137
3.2.2.5	Orientação ao Marketing Relacional	138
3.2.2.5.1	Vinculação	140
3.2.2.5.2	Empatia	142
3.2.2.5.3	Reciprocidade	142
3.2.2.5.4	Confiança	143
3.2.3	As Vantagens Competitivas na Empresa Familiar	145
3.3	Objectivos e Hipóteses	147
3.3.1	Objectivo Geral.....	147
3.3.2	Objectivos Específicos e Hipóteses	151
	PARTE EMPÍRICA	173
4	METODOLOGIA.....	175
4.1	Desenho da Investigação.....	177
4.2	Participantes.....	178
4.3	Procedimento	184
4.4	Operacionalização das Variáveis	185
4.4.1	Recursos.....	188
4.4.1.1	Recursos Familiares	188
4.4.1.2	Recursos Relacionais	190
4.4.2	Capacidades.....	193
4.4.2.1	Capacidades Directivas	193
4.4.2.2	Orientação Empreendedora	196
4.4.2.3	Flexibilidade	200
4.4.2.4	Orientação ao Mercado	203
4.4.2.5	Orientação ao Marketing Relacional	208
4.4.3	Vantagens Competitivas	213
4.4.4	Actividade Exportadora	218
4.4.4.1	Resultado / Satisfação com a Actividade Exportadora	218
4.4.4.2	Características dos Mercados de Exportação / Percepção do Mercado Internacional.....	220

5	RESULTADOS	227
5.1	Análise Descritiva	229
5.1.1	Recursos	229
5.1.1.1	Dimensões e Estrutura Familiar	229
5.1.1.2	Actividade Exportadora	237
5.1.1.3	Vendas 242	
5.1.1.4	Recursos Relacionais	243
5.1.2	Capacidades	245
5.1.2.1	Capacidades Directivas	245
5.1.2.2	Orientação Empreendedora	246
5.1.2.3	Flexibilidade	249
5.1.2.4	Orientação para o Mercado	250
5.1.2.5	Orientação para o Marketing Relacional	253
5.1.3	Vantagens Competitivas	256
5.1.4	Actividade Exportadora	258
5.1.4.1	Resultado / Satisfação com a Actividade Exportadora	258
5.1.4.2	Características dos Mercados de Exportação / Percepção do Mercado Internacional	259
5.2	Análise Comparativa entre Espanha-Portugal	262
5.2.1	Recursos	262
5.2.1.1	Dimensões e Estrutura Familiar	262
5.2.1.2	Actividade Exportadora	270
5.2.1.3	Vendas 274	
5.2.1.4	Recursos Relacionais	276
5.2.2	Capacidades	277
5.2.3	Actividade Exportadora	280
5.2.3.1	Resultado / Satisfação com a Actividade Exportadora	280
5.2.3.2	Características dos Mercados de Exportação / Percepção do Mercado Internacional	280
5.2.4	Resumo	282
5.3	Análise Comparativa entre Empresas Exportadoras e não Exportadoras	284
5.3.1	Recursos	284
5.3.1.1	Dimensões e Estrutura Familiar	284
5.3.1.2	Vendas 292	
5.3.1.3	Recursos Relacionais	294
5.3.2	Capacidades	295
5.3.3	Resumo	298
5.4	Análise Causal	300
5.4.1	Análise de Correlações	300
5.4.2	Análise Discriminante	302
5.4.3	Análise de Regressão Linear	304
5.4.4	Análise de Estruturas de Covariância	307
6	CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS	317
6.1	Discussão	319
6.1.1	Introdução	319
6.1.2	Hipóteses Validadas	321
6.1.3	Hipóteses não Validadas	331
6.1.4	Factores Mediadores	338
6.2	Limitações e Futuras Linhas de Investigação	343
6.3	Resumo Final	346
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	349
	ANEXO: QUESTIONÁRIO	403

Índice de Quadros

Quadro 1-1 Diferentes paradigmas entre empresas familiares e não familiares	54
Quadro 1-2 Vantagens competitivas e riscos que diferenciam as empresas familiares das não familiares	63
Quadro 3-1 Definição de PME segundo as recomendações da Comissão de 1996 e de 2003	115
Quadro 4-1 População.....	178
Quadro 4-2 Ficha técnica.....	179
Quadro 5-1 Variáveis incluídas na análise discriminante	302
Quadro 5-2 Variáveis incluídas nas análises de regressão linear múltipla	305
Quadro 5-3 Quadro das relações testadas através do modelo estrutural e sua direcção	316

Índice de Figuras

Figura 1-1 Modelo dos três círculos.....	44
Figura 2-1 Situações críticas na vida das empresas familiares.....	80
Figura 2-2 Aspectos estáticos e aspectos dinâmicos.....	86
Figura 2-3 Tipos de empresas que nascem globais.....	99
Figura 3-1 Modelo conceptual proposto.....	150
Figura 4-1 Descrição da amostra por país.....	181
Figura 4-2 Descrição da amostra segundo a percentagem do capital social em poder de uma só família ou grupo familiar.....	181
Figura 4-3 Descrição da amostra por anos de antiguidade	182
Figura 4-4 Descrição da amostra por tipo de sociedade quanto à forma jurídica.....	183
Figura 4-5 Descrição da amostra segundo a sua actividade principal.....	183
Figura 4-6 Descrição da amostra por função do entrevistado na empresa.....	184
Figura 4-7 – Escalas de avaliação utilizadas.....	187
Figura 4-8 Modelo teórico AFC	189
Figura 4-9 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados).....	189
Figura 4-10 Modelo teórico AFC.....	191
Figura 4-11 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)	191
Figura 4-12 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados).....	192
Figura 4-13 Modelo teórico AFC.....	194
Figura 4-14 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados).....	195
Figura 4-15 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados).....	195
Figura 4-16 Modelo teórico AFC.....	198
Figura 4-17 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)	199
Figura 4-18 Modelo teórico AFC.....	201
Figura 4-19 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)	201

Figura 4-20 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)	202
Figura 4-21 Modelo teórico AFC	205
Figura 4-22 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)	206
Figura 4-23 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)	207
Figura 4-24 Modelo teórico AFC	210
Figura 4-25 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)	211
Figura 4-26 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)	212
Figura 4-27 Modelo teórico AFC	215
Figura 4-28 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)	216
Figura 4-29 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)	217
Figura 4-30 Modelo teórico AFC	219
Figura 4-31 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)	219
Figura 4-32 Modelo teórico AFC	222
Figura 4-33 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)	223
Figura 4-34 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)	224
Figura 5-1 Número de empregados.....	230
Figura 5-2 Estrutura do balanço	230
Figura 5-3 Evolução dos resultados líquidos.....	231
Figura 5-4 Rentabilidade do capital próprio e do activo.....	232
Figura 5-5 Percentagem de capital em mãos da família	232
Figura 5-6 Geração da família que se ocupa da gestão.....	233
Figura 5-7 Número de anos em que a geração actual exerce a gestão da empresa.....	233
Figura 5-8 N.º de recursos directivos que gerem a empresa.....	234
Figura 5-9 Percentagem de recursos directivos pertencentes à família	234
Figura 5-10 Número de membros do conselho de administração	235

Figura 5-11 Percentagem de membros do conselho de administração pertencentes à família	235
Figura 5-12 O gerente é membro da família? (S.L).....	236
Figura 5-13 Percentagem de empregados familiares nas empresas.....	236
Figura 5-14 A sua empresa realiza actividade exportadora?	237
Figura 5-15 Tem intenção de iniciar actividade exportadora nos próximos 3 anos?	237
Figura 5-16 Número de anos a que a empresa já exporta.....	238
Figura 5-17 Número de países para onde exportam	238
Figura 5-18 Países para onde exportam*	239
Figura 5-19 Modalidades de internacionalização usadas.....	240
Figura 5-20 Intensidade exportadora (exportadores/vendas totais) período 2007-2009	240
Figura 5-21 Crescimento das exportações período 2008-2009*	241
Figura 5-22 Volume de vendas totais (Euros).....	242
Figura 5-23 Crescimento de vendas totais (%)	243
Figura 5-24 Valorização dos recursos relacionais.....	243
Figura 5-25 Valorização global dos recursos relacionais (de 1 a 5)	244
Figura 5-26 Grau de acordo médio com as diferentes afirmações	245
Figura 5-27 Valorização global das capacidades directivas (de 1 a 5)	246
Figura 5-28 Grau de acordo médio com diferentes afirmações.....	247
Figura 5-29 Média alcançada nos diferentes componentes da orientação empreendedora (de 1 a 5).....	248
Figura 5-30 Nível médio de flexibilidade (de 1 a 5).....	250
Figura 5-31 Grau de acordo médio com diferentes afirmações.....	251
Figura 5-32 Média alcançada nos diferentes componentes da orientação para o mercado (de 1 a 5).....	252
Figura 5-33 Grau de acordo médio com as diferentes afirmações	254
Figura 5-34 Média alcançada nos diferentes componentes da Orientação ao Marketing Relacional (de 1 a 5).....	255
Figura 5-35 Nível de competitividade percebido.....	256

Figura 5-36 Grau de competitividade médio percebido pelos empresários (de 1 a 5)	257
Figura 5-37 Grau de satisfação média com os objectivos alcançados	258
Figura 5-38 Grau de satisfação médio dos directores (de 1 a 5)	259
Figura 5-39 Grau de acordo médio com as diferentes afirmações.....	260
Figura 5-40 Valorização dos diferentes componentes da percepção do mercado internacional.....	261
Figura 5-41 Número de empregados (comparação por países)	262
Figura 5-42 Capital actual (comparação por países)	263
Figura 5-43 Evolução dos resultados líquidos (comparação por países)	264
Figura 5-44 Rentabilidade dos capitais próprios e dos activos (comparação por países).....	264
Figura 5-45 Percentagem de capital em mãos da família (comparação por países).....	265
Figura 5-46 Geração da família que gere a empresa (comparação por países)	266
Figura 5-47 Número de anos da geração actual a cargo da empresa (comparação por países)	266
Figura 5-48 Directores que possuem as empresas (comparação por países)	267
Figura 5-49 Directores na empresa pertencentes à família (comparação por países) ...	268
Figura 5-50 Membros no conselho de administração (S.A) (comparação por países) ...	268
Figura 5-51 Percentagem do conselho de administração pertencente ao grupo familiar (S.A) (comparação por países)	269
Figura 5-52 O gerente é membro da família? (S.L) (comparação por países)	269
Figura 5-53 Percentagem de empregados familiares (comparação por países)	270
Figura 5-54 A sua empresa realiza actividade exportadora? (comparação por países).....	270
Figura 5-55 Tem intenção de iniciar a actividade exportadora nos próximos 3 anos? (comparação por países)	271
Figura 5-56 N.º de anos em que a empresa já exporta (comparação por países)	271
Figura 5-57 Número de países para onde exportam (comparação por países)	272
Figura 5-58 Modalidades de internacionalização empregadas (comparação por países).....	272

Figura 5-59 Intensidade exportadora (exportações/vendas totais). Período 2007-2009 (comparação por países)	273
Figura 5-60 Crescimento das exportações. Período 2008-2009 (comparação por países)	274
Figura 5-61 Volume de vendas totais (Euros) (comparação por países)	275
Figura 5-62 Crescimento das vendas totais (%) (comparação por países).....	275
Figura 5-63 Avaliação global das capacidades directivas (de 1 a 5) (comparação por países).....	276
Figura 5-64 Avaliação global dos recursos relacionais (de 1 a 5) (comparação por países)	276
Figura 5-65 Avaliação da flexibilidade (de 1 a 5) (comparação por países).....	277
Figura 5-66 Avaliação do grau de competitividade (de 1 a 5) (comparação por países)	277
Figura 5-67 Avaliação da orientação ao mercado (de 1 a 5) (comparação por países)	278
Figura 5-68 Avaliação do marketing relacional (de 1 a 5)(comparação por países)	279
Figura 5-69 Avaliação da orientação empreendedora (de 1 a 5) (comparação por países)	279
Figura 5-70 Grau de satisfação média dos directores (de 1 a 5)	280
Figura 5-71 Percepção do mercado internacional (de 1 a 5) (comparação por países)	281
Figura 5-72 Número de empregados (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	284
Figura 5-73 Estrutura do balanço (comparação exportadoras vs. não exportadoras) ..	285
Figura 5-74 Evolução dos resultados líquidos (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	286
Figura 5-75 Rentabilidade dos capitais próprios e dos activos (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	286
Figura 5-76 Percentagem do capital em mãos da família (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	287

Figura 5-77 Geração encarregada da gestão da empresa (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	287
Figura 5-78 Número de anos da geração actual na gestão da empresa (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	288
Figura 5-79 Número de directores nas empresas (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	289
Figura 5-80 Directores na empresa pertencentes à família (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	290
Figura 5-81 Número de membros do conselho de administração (S.A) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	290
Figura 5-82 Gerente membro da família (S.L.) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	291
Figura 5-83 Percentagem de empregados familiares (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	292
Figura 5-84 Volume de vendas totais (Euros) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	293
Figura 5-85 Crescimento das vendas totais (%) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	293
Figura 5-86 Avaliação global dos recursos relacionais (de 1 a 5); (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	294
Figura 5-87 Avaliação global das capacidades directivas (de 1 a 5) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	295
Figura 5-88 Avaliação da flexibilidade (de 1 a 5) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	295
Figura 5-89 Avaliação do grau de competitividade (de 1 a 5) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	296
Figura 5-90 Avaliação da orientação ao mercado (de 1 a 5) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	297
Figura 5-91 Avaliação do marketing relacional (de 1 a 5); (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	297

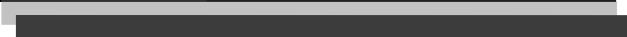
Figura 5-92 Avaliação da orientação empreendedora (de 1 a 5) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)	298
Figura 5-93 Modelo teórico causal de estruturas de covariância	308
Figura 5-94 Modelo causal reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)	310
Figura 5-95 Modelo causal final (parâmetros estimados estandardizados, Portugal)...	312
Figura 5-96 Modelo causal final (parâmetros estimados estandardizados, Espanha)...	313
Figura 5-97 Modelo integral de estruturas de covariância (parâmetros estimados estandardizados)	314

Índice de Tabelas

Tabela 4-1 Estatísticas descritivas de avaliação dos recursos familiares.....	188
Tabela 4-2 Estatísticas descritivas de avaliação dos recursos relacionais.....	190
Tabela 4-3 Indicadores de bondade de ajuste do modelo	193
Tabela 4-4 Estatísticas descritivas da valorimetria das capacidades directivas	194
Tabela 4-5 Indicadores de bondade de ajuste do modelo	196
Tabela 4-6 Estatísticas descritivas da orientação proactiva.....	197
Tabela 4-7 Indicadores de bondade de ajuste do modelo	199
Tabela 4-8 Estatísticas descritivas da avaliação da flexibilidade	200
Tabela 4-9 Indicadores de bondade do ajuste do modelo	202
Tabela 4-10 Estatísticas descritivas de orientação ao mercado	204
Tabela 4-11 Indicadores de bondade de ajuste do modelo.....	208
Tabela 4-12 Estatísticas descritivas da orientação ao marketing relacional	209
Tabela 4-13 Indicadores de bondade do ajuste do modelo	213
Tabela 4-14 Estatísticas descritivas da avaliação da competitividade	214
Tabela 4-15 Indicadores de bondade do modelo	217
Tabela 4-16 Estatísticas descritivas da escala de satisfação	218
Tabela 4-17 Indicadores de bondade do ajuste do modelo	220
Tabela 4-18 Estatísticas descritivas da escala de percepção do mercado internacional.....	221
Tabela 4-19 Indicadores de bondade do ajuste do modelo	224
Tabela 5-1 Estatísticas descritivas para a valorização global dos recursos relacionais.....	244
Tabela 5-2 Estatísticas descritivas de valorização global das capacidades directivas	246
Tabela 5-3 Estatísticas descritivas para cada uma das três dimensões da orientação empreendedora.....	248
Tabela 5-4 Percepção do nível de flexibilidade face a diferentes eventos.....	249
Tabela 5-5 Estatísticas descritivas para a flexibilidade	250
Tabela 5-6 Estatísticas descritivas para os componentes da orientação ao mercado	252

Tabela 5-7 Estatísticas descritivas para a orientação para o Marketing Relacional.....	255
Tabela 5-8 Estatísticas descritivas para a competitividade percebida.....	257
Tabela 5-9 Estatísticas descritivas para a satisfação global.....	259
Tabela 5-10 Estatísticas descritivas para os diferentes componentes da percepção do mercado internacional.....	261
Tabela 5-11 Resultados da análise de correlações.....	301
Tabela 5-12 Resultados da análise discriminante simples	303
Tabela 5-13 Resultados da análise de regressão linear múltipla (número países para onde se exporta)	305
Tabela 5-14 Resultados da análise de regressão linear múltipla (competitividade)	306
Tabela 5-15 Resultados da Análise de Regressão Linear Múltipla (Satisfação)	306
Tabela 5-16 Resultados da análise de regressão linear múltipla (intensidade exportadora do triénio)	307
Tabela 5-17 Indicadores de bondade de ajuste do modelo	309
Tabela 5-18 Análise de invariância causal Espanha vs. Portugal.....	312

APRESENTAÇÃO



O pensamento global é presentemente condição necessária para convivermos economicamente, num mundo aberto aos mercados que, consequentemente, introduz uma dinâmica nos fluxos comerciais, que obriga as empresas a adaptar-se rapidamente às mudanças, metamorfoseando-se. Para tal, necessitam de ganhar massa crítica, em termos de factores tangíveis e intangíveis, internacionalizando os fundamentos da sua estratégia.

As empresas familiares, pela sua relevância no tecido económico dos países assentes em economias de mercado, são parte importante desta mudança e protagonizam o confronto dos seus países de origem com as novas realidades emergentes. Importa, assim, conhecer e problematizar as suas especificidades, reconhecendo e compreendendo a sua cognidade.

A governação, das empresas em geral e das familiares em particular, é determinante para um crescimento e um desenvolvimento societário profícuo, devendo estar focalizado no estabelecimento e na implementação de boas práticas ao nível estratégico, social e ambiental e suportado numa sólida formação dos seus protagonistas. Cumulativamente, nas empresas familiares, a inter-relação da família com a empresa deve atender a um código ético e a uma definição clara dos papéis societários a desempenhar pelos diferentes agentes.

A obrigatoriedade de as empresas participarem na crescente complexidade das necessidades do mercado impõe o desafio de obterem conhecimentos avançados nas mais diversas áreas, muitas das vezes só possíveis quando dispõem da massa crítica que o mercado global aporta. Por aqui se compreende a pertinência do estudo dos processos de internacionalização, definitivamente cruciais no actual momento histórico.

Os últimos anos têm sido profícuos em investigação académica sobre a internacionalização das empresas familiares. Este crescente interesse é certamente resultado da consciência da enorme relevância do tecido empresarial familiar na economia dos países e do seu contributo decisivo para os níveis de emprego e geração

de riqueza em todos os países com economias de mercado. Segundo um relatório elaborado por um grupo de peritos da Comissão Europeia (European Commission, 2009), estima-se que, na Europa, 60% das empresas são familiares e que estas representam entre 40% a 50% dos empregos.

Como resposta aos desafios que a crescente globalização dos mercados aporta, as empresas, familiares e não familiares, têm colocado a internacionalização como uma das opções estratégicas mais frequentes. Não obstante a existência e a pertinência de outras dimensões, a disponibilidade de um conjunto de recursos específicos disponíveis no seio de uma organização é tida como fundamental para a possibilidade de implementação de uma estratégia de crescimento internacional bem sucedida. Na medida em que estudos anteriores nos levam a concluir que as empresas familiares têm uma menor propensão para a internacionalização que as empresas não familiares, importa perceber quais os recursos que poderão não estar tão frequentemente disponíveis a este tipo de empresas ou que outros factores, como a aversão ao risco ou problemas específicos de governação, poderão estar a contribuir para esta realidade.

Esta investigação tem como objectivo último a problematização dos desafios que se colocam às empresas familiares em contexto de internacionalização, procurando fornecer uma base teórica que permita a adopção de boas práticas conducentes ao sucesso do processo.

O objectivo geral do estudo consistiu na criação de uma base de distinção teórica das dinâmicas inerentes ao processo de internacionalização seguido pelas empresas familiares por oposição às empresas não familiares, ao mesmo tempo que se procurou criar uma base teórica de boas práticas a observar pelas empresas familiares aquando do seu processo de internacionalização, com objectivo, de fomentar a sua aplicação e de melhorar a sua eficácia.

Assim, partindo de uma revisão teórica da literatura relevante para o âmbito deste estudo, estabeleceu-se como objectivo o desenvolvimento de um modelo teórico de

novos paradigmas que identifiquem os recursos e capacidades determinantes para o desenvolvimento do processo de internacionalização por parte das empresas familiares, aferindo ainda como é que outros factores, como a aversão de risco e aspectos idiossincráticos, poderão influenciar decisivamente o processo de internacionalização. Neste sentido, realizou-se um estudo empírico a partir de uma amostra constituída por 196 empresas familiares em toda a Península Ibérica no sector da metalurgia (indústria e comércio), realizado a partir de uma recolha de informação sob a forma de um inquérito e informação secundária, com os resultados tratados com recurso ao *software* «SPSS», com a finalidade de confrontar as diferentes hipóteses colocadas.

O estudo apresenta naturalmente limitações decorrentes do tamanho da amostra, além de que esta não é estratificada nem proporcional, por falta de tempo e de recursos, sem prejuízo de as conclusões que se obtiveram poderem suscitar novas questões para investigação futura.

Por forma a atingir os objectivos propostos, estruturamos o presente trabalho de investigação em seis capítulos, que se agrupam em duas grandes partes. Primeira parte constituída por três capítulos, expõem-se os conteúdos teóricos, nos quais se procede a uma revisão da literatura. Quatro é relativo à metodologia respeitante ao modelo proposto e contempla uma análise psicométrica das variáveis consideradas, realizando-se para cada uma estatísticas descritivas e uma análise factorial confirmatória. No capítulo quinto, apresentam-se os **resultados**: *resultados gerais* (perspectiva univariada), *análise comparativa Espanha-Portugal* (perspectiva bivariada), *comparação entre empresas exportadoras e não exportadoras* (perspectiva bivariada) e *modelos explicativos* com análises de correlações, discriminante, regressão linear, estruturas de covariância, dos dados obtidos. Por último, no sexto capítulo apresentam-se as conclusões e as reflexões finais.

Primeira Parte

No **capítulo primeiro**, começa-se por procurar fazer-se a apresentação e a caracterização do conceito de empresas familiares. Não obstante a definição carecer de unanimidade entre os diversos autores, a sua evolução no tempo apresenta uma significativa convergência, que a União Europeia reforça com a adopção de uma definição, que passou a recomendar aos Estados membros. É também enfatizada a relevância das empresas familiares no plano económico e social em todos os países assentes em economias de mercado e são clarificados os conceitos específicos de família, propriedade e gestão.

A distinção entre empresas familiares e não familiares é fundamentada pelo facto de as empresas familiares terem características únicas que justificam uma percepção diferente dos objectivos, alguns de natureza não económica, o que faz com que se diferenciem quanto ao seu paradigma, com destaque para a cultura e a visão. Na medida em que as empresas familiares são diferentes, apresentando características únicas, procura-se conhecer se, em termos de performance, se distinguem das empresas não familiares, não sendo conclusiva a literatura existente.

Seguidamente, é abordada a problemática da governação das empresas familiares, com ênfase na premência da profissionalização da gestão como factor de sucesso. Apresentam-se os órgãos de governação familiar e respectivas funções, com destaque para o papel que desempenham na prevenção de conflitos familiares, suportados num instrumento de regulação designado de “protocolo familiar”.

A temática das Etapas do Desenvolvimento nas Empresas Familiares é abordada com base nos ciclos de vida e nos níveis de sobrevivência das empresas familiares, procurando-se compreender quais as etapas na vida das empresas familiares e identificar situações críticas no desenvolvimento do ciclo de vida das empresas familiares. É ainda explicitado o papel do crescimento para novos mercados como forma

de operar a necessária revitalização das empresas familiares, tornando-as competitivas e concorrendo positivamente para a sua longevidade.

No **capítulo segundo**, analisa-se o processo de internacionalização seguido pelas empresas a partir de abordagens que consideram que as empresas acedem aos mercados exteriores de forma paulatina, ou seja, que a internacionalização é um processo sequencial. De seguida, é apresentado o modelo de internacionalização de Uppsala, como o processo sequencial seguido pelas empresas, entendido como o que supostamente melhor responde às distâncias psicológicas (culturais, geográficas, económicas, administrativas, etc.) de que sofre o processo de internacionalização. O modelo é reformulado por Johanson & Vahlne, em 1977, a sua estrutura é dada pela distinção entre aspectos estáticos e dinâmicos das variáveis de internacionalização.

De seguida, é abordada a internacionalização como um processo inovador, decorrente do facto de as empresas deverem ser empreendedoras, uma vez que a sobrevivência passa por uma orientação inovadora, que responda à competição entre empresas, quer ao nível do produto, quer ao nível do processo. As razões que permitem assemelhar a inovação à internacionalização devem-se: ao modo da tomada de decisões criativas, sob condições de incerteza; aos processos governados por uma sequência acumulativa e da aprendizagem contínua; ao facto de serem considerados processos similares (Alonso & Danoso, 1998). Diversos académicos propuseram diferentes etapas para o processo de internacionalização, embora a internacionalização como processo de inovação seja resultado de um conjunto de acções empreendidas pela empresa e do papel determinante dos directores mandatados para tomarem decisões neste domínio.

Estes modelos de Uppsala e Inovação foram sujeitos a críticas, sustentadas principalmente no facto de se centrarem sobretudo na incapacidade de observar as etapas propostas pelos modelos, fundamentalmente num contexto de mercado muito diferente do que se verificava ao tempo em que foram propostos (década de setenta); porém, o compromisso, a experiência e a distância psicológica existente entre países são factores confirmados pela investigação empírica.

Seguidamente, são abordados os efeitos resultantes da dinâmica de crescente globalização dos mercados, que tem feito aparecer um novo fenómeno internacional, que contradiz o modelo de internacionalização sequencial, caracterizado por um cada vez maior número de empresas que operam em mercados internacionais desde a sua criação, ou logo a partir dos primeiros anos, designadas de *Novas Empresas Internacionais*.

Por último, é abordado o processo de internacionalização das empresas familiares, que, segundo a literatura, é incremental e segue fielmente o modelo Uppsala. A justificação para tal facto pode ser encontrada na maior aversão ao risco das empresas familiares associado, por vezes, à falta de recursos financeiros e humanos.

No **capítulo terceiro**, são analisados os recursos e as capacidades das empresas enquanto geradores de vantagens competitivas, que estão ao serviço das empresas de forma semi-permanente. Esses recursos geralmente são classificados em recursos tangíveis, intangíveis e humanos, que, actuando através de complexas interacções entre eles, dão origem a capacidades específicas e habilidades, susceptíveis de gerarem vantagens competitivas. Os recursos tangíveis são facilmente relevados nas demonstrações financeiras e são compostos por activos físicos e financeiros; já os recursos intangíveis são na sua maior parte invisíveis, pelo que a sua identificação e valoração é mais difícil e a maior parte dos autores divide-os em recursos humanos, estruturais e relacionais.

Abordam-se as características que os recursos devem possuir de modo a que sejam determinantes para o seu carácter estratégico, que, na maioria dos estudos, coincidem nas seguintes: têm que ser valiosos, escassos e duradouros, dificilmente imitáveis, não substituíveis e não comercializáveis.

Seguidamente, são apresentados recursos e capacidades que nas empresas familiares podem ser determinantes para o processo de internacionalização. Os recursos considerados são físicos, financeiros e relacionais e as capacidades dinâmicas são a empreendedora, a flexibilidade, a orientação ao mercado e a orientação ao marketing relacional. Estes recursos e capacidades são o objectivo principal deste trabalho, daí resultando as hipóteses que são objecto da investigação empírica.

Por último, é apresentada a performance, enquanto forma de avaliar o grau de competitividade das empresas.

Segunda Parte

A segunda parte é constituída por três capítulos, em que se procede ao desenvolvimento do estudo empírico.

O **capítulo quarto** é consagrado à metodologia relativa ao modelo proposto e contempla uma análise psicométrica das variáveis consideradas, realizando-se para cada uma estatísticas descritivas e uma análise factorial confirmatória. O universo de referência é constituído por empresas ibéricas do sector siderúrgico que reportaram, em 2008, um volume de proveitos operacionais superior a 2.5 milhões de euros. A selecção da amostra realizou-se através de uma amostragem aleatória por país de origem das empresas, sendo composta por 220 empresas.

No **capítulo quinto**, efectua-se a análise dos dados e expõem-se as conclusões principais obtidas no estudo. Este capítulo inicia-se com a apresentação dos **resultados**: *resultados gerais* (perspectiva univariada), *análise comparativa Espanha-Portugal* (perspectiva bivariada), *comparação entre empresas exportadoras e não exportadoras* (perspectiva bivariada) e *modelos explicativos* com análises de correlações, discriminante, regressão linear, estruturas de co-variância, dos dados obtidos.

O presente trabalho de investigação finaliza com o **capítulo sexto**, no qual se apresentam as conclusões tanto teóricas como práticas da investigação, assim como as reflexões que derivam das mesmas. Também se expõem as limitações do estudo, sob as quais se interpretam as conclusões, bem como as futuras linhas de investigação que permitam melhorar e aprofundar o campo de estudo e a questão abordada na presente investigação.

Por fim, o trabalho incorpora a bibliografia utilizada e um anexo, que contém o questionário utilizado.

PARTE TEÓRICA

1 EMPRESA FAMILIAR: CONCEITO E ELEMENTOS BÁSICOS

1.1 Introdução

As empresas familiares convivem de forma muito intensa na vida empresarial de cada País, sendo a predominante estrutura empresarial no mundo (Faccio & Lang, 2002; Holderness, 2009), durante muito tempo confundiram-se no universo das empresas em geral; todavia as suas características únicas, nomeadamente quanto à forma da propriedade, governação e sucessão, influenciam o seu processo estratégico e a performance (Chitoor, 2007; Short, Payne, Brigham, & Lumpkin, 2009), a par com a sua relevância para o progresso e bem-estar da humanidade, justificam que a comunidade em geral (política, económica e científica) lhe confira uma crescente atenção, tendo vindo a aumentar o interesse no seu estudo (Sharma, 2004; Sacristán-Navarro et al., 2011).

O elevado número de empresas familiares torna-as muito importantes na estrutura económica dos países, pois representam entre 50 a 90% do Produto Nacional Bruto, em todas as economias livres de mercado (Ward, 2005). Nos Estados Unidos mais de um terço das empresas do índice S&P podem ser classificadas como empresas familiares (Anderson & Reeb, 2003). Segundo um estudo da Comissão Europeia, estima-se que na Europa as empresas familiares representem 60% do universo das empresas e que estas representem entre 40% a 50% dos empregos (European Commission, 2009).

A par desta relevância histórica, a importância das empresas familiares têm vindo a crescer com a preponderância que as empresas, maioritariamente familiares, de países emergentes tem vindo a assumir na economia mundial, nomeadamente pelo crescente controlo de empresas de países desenvolvidos, obtido mediante aquisições e/ou fusões. Investigadores da Escola de Negócios “IMD”, em Lausanne, Suíça, consideram as empresas familiares como *“uma importante parte da equação de criação de valor, uma muito importante parte do crescimento na sociedade, pela geração de empregos e nova riqueza. A empresa familiar também traz uma nova dinâmica à sociedade”* (Schwass, 2005).

Acresce que a relevância das empresas familiares ganha ainda maior importância quando, adicionalmente ao seu contributo para a economia dos países, se conclui que as empresas familiares, em média, têm uma “*performance*” superior à das restantes empresas, segundo estudos realizados por Ward (2004).

Assim, percepcionada a dimensão e dependência da saúde económica dos países das empresas familiares, os investigadores precipitaram-se no estudo destas, procurando compreender as suas características únicas e a respectiva criticidade para se obter o sucesso, concluindo a importância da superação com êxito da sucessão e das questões relacionadas – no sentido de que a sucessão seja o mais harmoniosa possível, na defesa dos interesses da família, da empresa e dos membros individualmente, evitando os “silos” na organização, (ou seja, as situações em que os membros da família pretendem ter posições importantes, exercendo um poder autónomo), e devendo existir empresários dentro da empresa familiar (Schwass, 2005). A não superação com êxito destes e outros factores críticos, como o do planeamento da sucessão, faz com que as empresas familiares se fragilizem, afectando a sua perenidade e levando à sua morte na transição inter-geracional; na verdade apenas cerca de 30% das empresas familiares passam com êxito da primeira para a segunda geração e só cerca de 10% passam à terceira geração (Beckhard & Dyer, 1983).

1.2 Definição de Empresa Familiar

O conceito de empresa familiar é por todos nós percepcionado; contudo, não existe uma unanimidade entre os investigadores sobre a definição do conceito de empresa familiar, tendo o mesmo vindo a evoluir ao longo do tempo, incluindo empresas com características muito diferentes (Castro et al., 2006; Martinez et al., 2007; Sacristán-Navarro et al., 2011).

De notar que, de um modo geral, é possível constatar uma maior ênfase no importante elo de ligação entre uma empresa e uma família, elo que resulta da cultura de ambas,

formada pelos pressupostos básicos de actuação e pelos valores, partilhada permanente e voluntariamente (Gallo & Ribeiro, 1996), ou de acordo com quatro conceitos: um primeiro, quando se verifica que uma família detém a maioria do capital com direito a voto; outro, para a eventualidade de uma família deter uma minoria accionista substancial e consolidada; outro ainda, se uma família exerce o controlo sobre uma empresa por meios mais subtis; e, finalmente, quando uma proporção dos lugares da administração é ocupada por membros de uma família, esperando-se que os seus filhos sigam o mesmo caminho (Rock, 1997).

Para outros autores, como Fleming (2000), a definição é mais abrangente, considerando empresa familiar sempre que duas ou mais pessoas da mesma família trabalhem juntas numa empresa que, pelo menos, uma possui. Para Ward (2005), a empresa familiar é definida como aquela que é controlada por uma família e tem pelo menos uma das seguintes características: (1) três ou mais membros da família trabalham na empresa; (2) duas ou mais gerações assumem o controlo familiar; (3) os proprietários familiares actuais têm intenção de passar o controlo a outra geração.

Muitos académicos fizeram uma revisão das definições existentes, na tentativa de consolidar os pensamentos e conceptualizar outra definição de empresa familiar (e.g., Handler, 1989; Litz, 1995; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999), tendo o foco de muitos destes esforços sido na óptica de como se podem diferenciar das empresas não familiares, determinando a visão e mecanismos de controlo usados e a criação de recursos e características únicas (e.g., Chrisman, Chua, & Litz, 2003).

Segundo Villalonga & Amit (2006), para existir uma empresa familiar será necessário que se verifiquem as seguintes três dimensões:

- Uma ou várias famílias possuem uma significativa parte do capital da empresa;
- Os membros da família detêm um significativo controlo sobre a empresa (e. g., distribuição do capital, direitos de voto);
- Membros da família ocupam posições de topo na gestão da empresa.

Chrisman, Chua, & Sharma (2005) diferenciam entre as definições que se centram nas componentes da empresa familiar, tais como propriedade, governo, gestão e transgeracional sucessão e aquelas que se focalizam no que é a empresa familiar, incluindo a intenção de a família guardar o controlo, comportamentos da empresa e recursos idiossincráticos resultantes do envolvimento familiar.

Em conclusão, a evolução do conceito de empresa familiar deu-se no sentido de incorporar a dimensão da propriedade e do poder por parte de uma família (Sharma, 2004). No alinhamento deste conceito, Graves & Thomas (2008) usaram no estudo empírico que realizaram para conhecerem as determinantes da internacionalização das empresas familiares o conceito *“empresa familiar é a que é possuída maioritariamente por uma família e tem pelo menos na sua gestão uma pessoa da família”*. Este conceito veio a ser seguido por um grupo de estudo encarregado pela Comissão Europeia de produzir uma definição única de empresa familiar, com o objectivo de, pela sua adopção, se poder passar a conhecer melhor as empresas familiares (através de dados estatísticos fidedignos) e com elas as autoridades governamentais poderem interagir para promoverem o desenvolvimento de políticas económico-sociais.

Assim, foi já publicada uma recomendação da Comissão Europeia aos Estados membros (European Commission, 2009), no sentido de passarem a adoptar a seguinte definição de empresa familiar: *“empresas familiares são aquelas em que a família tem o poder de decisão no capital da empresa e pelo menos um dos seus membros é gestor. No caso das empresas cotadas em bolsa, é suficiente uma participação de pelo menos 25%.”*

A definição de empresa familiar recomendada pela Comissão Europeia resultou dos trabalhos desenvolvidos por uma comissão de peritos, para estudar e propor uma definição, facto que justifica que, no estudo empírico que será efectuado no presente trabalho, seja adoptada esta definição de empresa familiar, no pressuposto de que a recomendação da Comissão Europeia venha a ser seguida, pelo menos no seu espaço geográfico. A unanimidade em torno de uma definição restringe a proliferação de diferentes definições, que têm prejudicado as conclusões em diversos estudos,

nomeadamente nos que têm por objectivo comparar a performance com empresas não familiares, visto que apenas são consideradas empresas de propriedade familiar as que concomitantemente têm controlo familiar, isto é observam a presença na gestão de pelo menos um membro da família (Villalonga & Amit, 2006; Miller et al., 2007; Sacristán-Navarro et al., 2011).

1.3 Conceitos Específicos: Família, Propriedade e Gestão

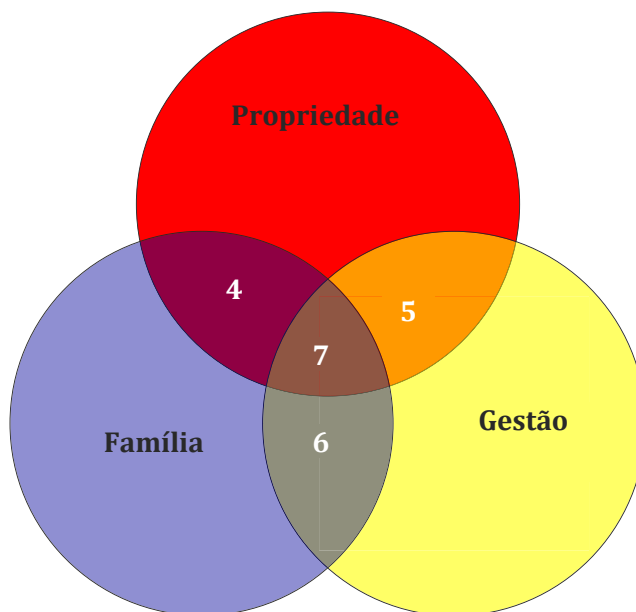
A questão central das empresas familiares prende-se com a definição clara de três conceitos específicos, críticos para a sua sobrevivência – Família, Propriedade e Gestão. Estas dimensões específicas da empresa familiar têm de ser geridas de forma global, coerente e harmoniosa, caso contrário, a unidade e a dedicação típicas das empresas familiares transformam-se em desunião e negação, conduzindo ao seu desaparecimento na transição de gerações.

O modelo de três círculos de Gersick, Davis, Hampton, & Landsberg (1997) descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes sobrepostos – Gestão, Propriedade e Família.

Cada indivíduo numa empresa familiar pode ser colocado num dos sete sectores formados pelos círculos sobrepostos. Os proprietários serão colocados algures no círculo do topo. Similarmente, todos os membros da família serão colocados no círculo da esquerda e todos os empregados no círculo da direita. Um indivíduo que só tenha uma ligação à empresa será colocado na extremidade de um dos sectores – 1, 2 ou 3 (Figura 1-1). Por outro lado, um sócio que não é membro da família e que não é um empregado pertence ao sector 2 – dentro do círculo «Propriedade», mas fora de qualquer outro. Um membro da família que não detém a propriedade nem trabalha na empresa será colocado no sector 1.

Sucede que há indivíduos que possuem mais do que uma ligação à empresa, pelo que serão colocados numa das intersecções dos círculos. No caso de um proprietário que é também membro da família mas não trabalhador estará no sector 4, enquanto um proprietário que trabalha na empresa mas não é membro da família estará no sector 5. Finalmente, um proprietário que é membro da família e trabalhador da empresa será colocado no sector central, intersecção dos três círculos, com o número 7. A razão para a grande difusão deste modelo de três círculos e a sua grande aceitação é não só a sua elegância teórica, mas também a possibilidade que oferece de aplicação imediata. É uma ferramenta bastante útil para se perceber a fonte dos conflitos interpessoais, dilemas e prioridades das empresas familiares. Especificar os diferentes subsistemas ajuda a quebrar as complexas interações de uma empresa familiar, possibilitando uma diminuição ou mesmo uma erradicação do conflito.

Figura 1-1 Modelo dos três círculos



Fonte: (Gersick, Davis, Hampton, & Landsberg, 1997)

A figura acima ajuda a entender que, pelo facto de os três níveis não poderem ser separados entre si e concomitantemente não estarem completamente sobrepostos,

resultam conflitos nos objectivos, particularmente se estes não são construídos explicitamente de modo a serem apresentados à família como um desafio único. Daí que Tagiuri & Davis (1992) tenham concluído num estudo realizado a 524 empresas familiares que estas divergem largamente quanto aos seus objectivos, não se podendo encontrar um que seja o mais importante, pelo facto de que são a confluência de interesses envolvidos em diferentes níveis de propriedade, família e empresa.

1.4 A Governação nas Empresas Familiares

Conhecidos possíveis interesses divergentes entre os membros das empresas familiares, principalmente quando nem todos participam na gestão das empresas, releva importância a sua governação, no seu duplo papel de, por um lado, conferir conforto e equidade nas decisões aos familiares proprietários e, por outro, como um elemento imprescindível de eficiência e de gestão empresarial. A governação deve atender à adopção de boas práticas, podendo estas ter um papel relevante na modernização, solidez e visibilidade da empresa, sendo os seus resultados transversais, qualquer que seja a organização e/ou a sua dimensão (Keasey et al., 2005).

Por governação das empresas entende-se um *“sistema de processos e estruturas para dirigir e controlar a empresa e responder por ela, assim como assegurar a sua viabilidade económica e legitimidade”* (Neubauer & Lank, 1999). É com este sistema de processos e estruturas que as empresas procuram responder às questões que enfrentam na implementação e execução da sua actividade, através de uma eficiente definição do âmbito e funções de cada órgão da empresa, de modo a prosseguir os superiores interesses da empresa e a evitar potenciais conflitos entre a família, conselho de administração, direcção da empresa e outros sujeitos relacionados com a empresa e seus resultados (Corona, 2005).

O governo nas empresas familiares particulariza-se pela tomada de decisões de modo centralizado, devido ao facto de os proprietários serem os beneficiados ou prejudicados com consequências das decisões tomadas, logo estas são influenciadas por uma maior aversão ao risco (Casillas, Acedo & Moreno, 2008). Por isso, preferem não delegar em

terceiros, sendo muitas vezes as linhas de autoridade difusas, não existindo normas e procedimentos, o que aumenta a discricionariedade do proprietário. Em consequência, as estruturas das empresas familiares são mais flexíveis, permitindo rápidas decisões, logo, aproveitando as oportunidades com que se deparam no mercado.

A evolução da estrutura organizacional das empresas familiares ocorre em simultâneo com o seu amadurecimento, segundo Aronoff et al. (2002), traduzida na passagem da propriedade da empresa entre gerações, ou seja, da geração dos fundadores a um consórcio de irmãos ou a uma confederação de primos. As organizações tornam-se mais complexas e podem surgir conflitos ao nível da organização, resultantes sobretudo da integração de mais membros. Estes conflitos geram ineficiências e podem conduzir a “crises estruturais” que impedem o desenvolvimento da organização, incapacitando-a de produzir as mudanças necessárias à evolução da sua actividade, em consonância com regras de gestão que interpretem a envolvente (interna e externa) da empresa e actuem em conformidade com uma estratégia sustentada numa lógica de racionalidade económica, conducente à criação de valor.

Considerando a inevitabilidade dos conflitos, cabe ao governo corporativo evitar os mesmos e, quando estes ocorrem, resolvê-los visando o interesse colectivo, pelo que se pode estabelecer um conjunto de órgãos de governo que promovem, de uma forma geral, o diálogo como forma de evitar o conflito (Corona, 2005).

Para que uma empresa familiar tenha um bom governo, deve ter como práticas a criação de órgãos de governo que proporcionem uma coesão e uma visão partilhadas (Mustakallio et al., 2002), de forma a permitir atingir os seus objectivos. Estudo realizado por vários professores, entre outros, Gallo (2002), aportou numa das suas conclusões que as empresas que não têm órgãos de governo, geralmente, não têm êxito. No mesmo sentido, Carney (2005) refere que, nas empresas familiares que tenham uma estrutura de governo familiar, este é uma fonte de vantagem competitiva relativamente a outras empresas que não a possuam. Não obstante, há outros autores que consideram que a presença no governo das empresas familiares de membros não pertencentes à

família tem vantagens (Bettinelli, 2011), como por exemplo mitigando conflitos de interesses entre os accionistas (Anderson & Reeb, 2004).

Segundo Corona (2005), os órgãos do governo podem ser classificados da seguinte forma:

- Órgãos relacionados com a propriedade: o conselho de família, a assembleia familiar e a junta de accionistas;
- Órgão associado à direcção: o conselho de administração;
- Órgão relativo à gestão: direcção.

A assembleia familiar e o conselho de família são órgãos associados especificamente à empresa familiar, isto é são órgãos do governo da família empresária. Enquanto outras instituições de governo (junta de accionistas e conselho de administração) são comuns a todas as sociedades, nas empresas familiares há órgãos que só estas possuem para responder às suas idiossincrasias.

As especificidades próprias das empresas familiares conduzem a que os órgãos de governo sejam atribuídos e as respectivas funções exercidas, numa primeira fase, pelos proprietários (família), no entanto com a passagem da empresa às gerações seguintes, o número de proprietários aumenta e alguns podem já não desempenhar qualquer função na empresa, pelo que desta se ocuparão o conselho de família e o conselho de administração, bem como, por delegação do conselho de administração, a alta direcção da empresa.

1.4.1 Órgãos Relacionados com a Propriedade

Os órgãos do governo devem ser entendidos como instituições de participação e implicação dos membros da família no futuro da sua empresa. Neste sentido, Gallo & Amat (2003) relevam o seu papel ao indicar que estas instituições *“ajudam a tomar decisões sobre as tarefas que são da responsabilidade de uma família empresária, mantêm*

a fluidez das relações pessoais, favorecendo a comunicação, a participação, a tomada de decisões conjuntas e a resolução de conflitos, e permitem educar a família e transmitir o legado e valores das gerações anteriores”.

1.4.1.1 A Reunião Familiar e a Assembleia Familiar

O processo de criação dos órgãos de governo é evolutivo e estabelece-se ao longo do ciclo de vida das empresas, decorrendo das necessidades que vão sendo sentidas em cada momento. Assim, na etapa do fundador, a instituição é simplesmente a reunião familiar. Nesta fase, tudo é informal entre duas pessoas que tratam essencialmente as questões relativas à empresa (Corona, 2005; Casillas et al., 2007).

Com o decorrer do tempo, os filhos atingem a idade adulta, começam a incorporar-se na empresa e, mais tarde, a constituírem eles próprios novas células familiares. Então, independentemente das reuniões que possam ser realizadas ao nível de cada unidade familiar, surge a necessidade de se efectuarem reuniões entre os diferentes ramos familiares, nascendo a assembleia familiar, com o objectivo de os distintos ramos familiares poderem analisar, discutir e resolver em conjunto, questões estritamente familiares, assim como as derivadas da relação que a família mantém com a sua empresa. Nestes fóruns comparecem tanto accionistas activos (os que trabalha na empresa familiar), como accionistas passivos (os que não trabalham na empresa). Tudo começa aqui em termos do que é a escolha dos membros para o exercício dos diferentes cargos, desde a direcção da empresa até à sucessão (Corona, 2005; Casillas et al., 2007).

Relativamente à assembleia familiar, é frequente colocar-se a questão de saber quem tem o direito de assistir à mesma, que, embora seja um livre arbítrio de cada família, é normal que se fixe uma idade mínima e limitações relativamente a quem pode votar. Por outro lado, a família política costuma ser um tema complicado, sobretudo nas situações em que há interdição de possuírem participação no capital.

Segundo Carlock & Ward (2003) existem duas abordagens sobre quem deve assistir a estas reuniões; uma primeira, em que apenas podem assistir adultos e familiares consanguíneos; uma segunda, em que estão presentes todos os membros da família, incluindo os adolescentes, esposos/as e companheiros/as sentimentais. A maioria dos especialistas recomendam a segunda, porque, deste modo, haverá um debate mais amplo e um maior compromisso global (Cabrera & Santana, 2002).

As reuniões da assembleia familiar têm ainda o mérito de criar um sentimento de responsabilidade nas gerações vindouras, para entenderem que a herança que vão receber é um legado que deve ser preservado e, se possível, incrementado, para que possa ser devolvido às gerações seguintes, ou seja, cada geração não é mais do que um fiel depositário dos bens de fortuna que lhe são conferidos em guarda (Corona, 2005).

Nas reuniões deve um membro da família actuar como director ou presidente, moderando o debate de ideias e estabelecendo datas de reunião. Geralmente o presidente da empresa dirige este tipo de reuniões, mas pode ser indigitado outro membro da família que seja até melhor aceite pelos restantes familiares. Alguns autores advogam a rotação periódica do líder destas reuniões (Sánchez-Crespo & Sánchez, 2000).

1.4.1.2 O Conselho de Família

Na sequência do processo evolutivo da família, o aumento do número de pessoas que, têm assento na assembleia de família é tão grande (confederação de primos) que é necessário criar um novo órgão de governo da família empresária que se designa de conselho de família. O facto de se criar um novo órgão de governo não significa que desapareçam as reuniões familiares ou as assembleias familiares.

O conselho de família é formado por um menor número de membros da família, eleitos pela assembleia familiar, segundo diversos critérios (representação de cada um dos ramos de família, capacidade, etc.). O cargo de direcção do conselho de família será ocupado por um presidente que será o representante da família nas negociações e

contactos com o conselho de administração e a direcção geral, bem como a direcção dos trabalhos do conselho familiar, sendo coadjuvado por um vice-presidente e por um secretário, a quem cabe a redacção das actas. Em alguns casos, há um assessor externo especializado na problemática das empresas familiares.

Para uma família multi-geracional, os membros mais jovens da família, os que não trabalham na empresa ou os que não são accionistas, encontram através da representação no conselho de família a oportunidade de fazerem ouvir as suas ideias e atender às suas preocupações (Carlock & Ward, 2003, p. 196). Daí que, segundo os mesmos autores, algumas famílias queiram garantir a representação de diferentes ramos da família ou procurar equilíbrio entre os membros que trabalham na empresa e os que não trabalham. Porém, há outras famílias que apenas procuram os melhores candidatos, independentemente do ramo ou da geração a que pertencem.

O conselho de família deve servir apenas como um corpo de aconselhamento, cuja função é articular a visão da família, de modo a que aqueles que estão no conselho de administração possam tomar as decisões e projectar as políticas que protegem o conjunto de valores, necessidades e vontade dos proprietários familiares (Aronoff, Astrachan, & Ward, 2002).

Segundo Corona (2005), a função básica do conceito de família é a planificação organizativa e estratégica da família, em que os seus membros decidam valores e definam políticas e a direcção para o futuro. Além disso, conjuntamente com o conselho de administração, deve desempenhar um papel fundamental no âmbito do processo sucessório da empresa familiar.

Em relação a este conjunto de órgãos de governo da empresa familiar, há autores (Neubauer & Lank, 1999; Cabrera & Santana, 2002; Gallo & Amat, 2003) que assinalam a necessidade de existir um documento aprovado por eles, denominado de **protocolo familiar**, que clarifique a missão, as expectativas da família e os valores da família empresária, assim como as normas de interacção da família com a empresa e com o

património familiar. Além de estabelecer as normas de funcionamento dos diversos órgãos, também pode servir para definir os papéis da assembleia familiar e do conselho de família, diferenciando-os inequivocamente dos do conselho de administração, dos da direcção-geral e dos dos restantes directores da empresa.

1.4.1.3 Junta de Accionistas/Assembleia Geral

A junta de accionistas (assembleia geral, em Portugal) é um órgão que todas as sociedades “*mercantis*” estão obrigadas a possuir. Trata-se de um órgão de governo vinculado à propriedade da sociedade comercial, integrado por todos os seus proprietários, sejam ou não familiares.

Segundo Sánchez-Crespo & Sánchez (2000), a junta de accionistas pode ser definida como o órgão supremo ou soberano da sociedade, integrado por todos os sócios da mesma, do qual emana a vontade social, e que delibera e decide por maioria de sócios, legal ou estatutariamente estabelecida, sobre os assuntos da sua competência.

As funções da junta de accionistas são as mesmas que em qualquer outro tipo de sociedade mercantil, ou seja, são as mesmas quer a empresa seja familiar quer não.

A junta de accionistas, segundo Corona (2005), é um órgão que não se exerce de facto com muita frequência nas empresas familiares, devido a que, geralmente, nas primeiras gerações, há poucos accionistas, logo, a propriedade encontra-se muito concentrada ou mesmo num único proprietário.

1.4.2 Conselho de Administração

Tradicionalmente, ao conselho de administração de uma empresa cabem três funções, independentemente de se tratar de uma empresa familiar ou não (Goodstein, Gautam, & Boeker, 1994):

1. A função institucional (consiste na relação da empresa com a envolvente institucional);
2. A função do governo (está orientada para o controlo da empresa por parte dos diferentes *stakeholders* envolvidos na direcção da empresa);
3. A função estratégica (consiste na tomada de decisões relacionadas com o rumo estratégico da empresa, tendo por objectivo a adaptação às mudanças que se produzem na sua envolvente).

Segundo Gallo (1995), nas empresas familiares, o conselho de administração, além das funções comuns a outro tipo de empresas, é um órgão responsável pela planificação da sucessão na direcção da empresa, pela intervenção na determinação das estratégias da empresa e controlo e pela compatibilização com os interesses da família, assegurando a disponibilidade de recursos financeiros necessários e a comunicação com os proprietários e familiares que tenham alguma relação com a empresa.

1.4.3 Os Comités de Direcção

A alta direcção da empresa familiar é composta pelas pessoas que são responsáveis pela gestão da organização, contratadas pelos seus conhecimentos e capacidades profissionais (Corona, 2005), pelo que, basicamente, têm atribuídas as mesmas funções que em qualquer outro tipo de organização.

A única particularidade que pode ocorrer é que pertença ou não à família do director geral ou dos membros da equipa de gestão. Neste sentido, Casillas, Vázquez, & Díaz (2007) assinalam que as principais vantagens para que o director geral seja membro da família são:

- A estratégia da empresa e o seu comportamento a longo prazo estão controlados directamente pela família proprietária;
- Facilita o processo de sucessão ordenado, na medida em que a saída dos directores depende essencialmente de decisões internas;

- A transmissão de valores e a cultura da empresa serão fortalecidos.

Não obstante a concentração de familiares na alta direcção da empresa, apresenta os seguintes inconvenientes:

- Pode constituir uma barreira à profissionalização da empresa;
- A motivação dos directores não familiares pode ser afectada pela dificuldade em atingir posições de responsabilidade dentro da empresa, em favor de empregados pertencentes à família;
- Uma elevada concentração de membros da família na alta direcção pode ser uma fonte de conflitos, resultantes da confusão entre os diferentes âmbitos - família, propriedade e gestão da empresa.

1.5 Distinção entre Empresas Familiares e não Familiares

Realizaram-se numerosos estudos com o objectivo de identificar as possíveis diferenças existentes entre empresas familiares e não familiares (e.g., Lee & Rogoff, 1996; Coleman & Carsky, 1999; Gudmundson, Hartman, & Tower, 1999; Westhead, Cowling, & Howorth, 2001; Anderson & Reeb, 2003; Littunen, 2003; Sharma, 2004). Os resultados mostram a existência de algumas diferenças, em determinadas dimensões, entre ambos os tipos de empresa, como a actividade empreendedora, a performance, a percepção do ambiente de oportunidades e ameaças; não obstante em outras dimensões, apresentam bastantes semelhanças, como orientação estratégica e fontes de financiamento. Quanto à acção de influência mútua, única, entre os membros da família individualmente, o “sistema” da família e o “sistema” da empresa, as empresas familiares são realmente diferentes das outras (Tagiuri & Davis, 1996; Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

Assim, considerando a existência nas empresas familiares de divergência na percepção dos objectivos, alguns destes de natureza não económica (Tagiuri & Davis, 1992), podem distinguir-se as empresas familiares das empresas não familiares quanto ao seu paradigma (Ward, 2004).

Quadro 1-1 Diferentes paradigmas entre empresas familiares e não familiares

Empresas Familiares	Empresas Não Familiares
1 – O seu propósito é a continuidade.	1 – O propósito é maximizar a curto prazo o valor das acções.
2 – O objectivo é preservar os activos e a reputação da família.	2 – O objectivo é conhecer as expectativas do investidor institucional.
3 – A fé (crença) fundamental tem como primeira prioridade proteger o risco de declínio.	3 – A crença fundamental é que o maior risco promete maior rendimento.
4 – A orientação estratégica é a adaptação.	4 – A orientação estratégica é o crescimento constante.
5 – O foco da gestão é a melhoria contínua.	5 – O foco da gestão é a inovação.
6 – Os mais importantes stakeholders são os clientes e os empregados.	6 – Os mais importantes stakeholders são os stakeholders e a gestão.
7 – A empresa é vista como uma instituição familiar.	7 – O negócio é visto como um activo disponível.
8 – A liderança é protecção.	8 – A liderança é carisma pessoal.

Fonte: Adaptado de Ward (2004)

1.5.1 Diferenças de Performance entre Empresas Familiares e não Familiares

Nas empresas familiares, o entrelaçamento entre a família proprietária e a empresa conduz-nos a que, quando procuramos avaliar a sua performance, tenhamos que nos referir à performance em ambas as dimensões – família e empresa, qualquer que seja o momento do ciclo de vida, podendo ser bem sucedido em apenas uma ou em ambas as dimensões (Mitchell, Morse, & Sharma, 2003). A boa performance na dimensão da família indica que a empresa possui um elevado capital emocional, enquanto que na dimensão da empresa indica que possui um elevado capital financeiro (Sharma, 2004). Assim, a elevada performance em ambas as dimensões, conduz a uma influência moderada, positiva e negativa, da família no relacionamento entre as diferentes categorias de stocks de recursos e a performance, pelo que as empresas familiares beneficiam mais do stock de recursos baseados nos relacionamentos externos, enquanto

as não familiares beneficiam mais do stock de recursos baseados nas habilidades funcionais (Chrisman, Chua, & Kellermanns, 2009).

Embora se reconheça que a performance varie com o recursos das empresas em geral, efectivamente pode diferir como resultado das diferentes prioridades seguidas pela influência familiar, mesmo quando as empresas familiares, ou não familiares, possuem os mesmos níveis de stocks de recursos (Chrisman, Chua, & Kellermanns, 2009).

Para Jensen & Meckling (1976), a performance das empresas familiares está relacionada directamente com a concentração da propriedade, com direitos de voto, circunstância que induz alguma controvérsia quanto à performance das empresas familiares, na medida em que as empresas familiares com um capital disperso, cotadas em bolsa, segundo alguns estudos, muitas vezes apresentam um melhor desempenho que as empresas cotadas não familiares (e.g., Anderson & Reeb, 2003; Villalonga & Amit, 2006).

Segundo Jensen & Meckling (1976), na avaliação da performance das empresas familiares é importante atender aos objectivos económicos e não económicos, visto que, nas empresas geridas pelos seus proprietários, o valor representa a confluência de lucros pecuniários e não pecuniários que revertem para os proprietários. Segundo estes autores, os custos de agência existem em todas as organizações, por isso a busca de objectivos não económicos nas empresas familiares através do altruísmo e outros mecanismos, tais como o desejo de sustentabilidade transgeracional da empresa, da família e sua reputação (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Anderson & Reeb, 2003), parecem contrabalançar os custos e lucros económicos.

O resultado do estudo efectuado por Sciascia & Mazzola (2008) é de que o envolvimento familiar na gestão está mais associado com a performance da empresa do que o envolvimento familiar na propriedade. Argumentam que o envolvimento familiar na gestão aporta efeitos negativos na performance financeira da empresa, devido à geral falta de competência profissional dos membros da família, barreiras ao aumento do capital social, conflitos entre os gestores familiares e a orientação para objectivos não financeiros. A falta de gestão profissional nas empresas familiares constitui um factor

crítico do seu desenvolvimento, que, no caso de estas assumirem operações internacionais, têm o seu desempenho que tem sido considerado inferior ao das empresas não familiares (Levinson, 1971; Dyer, 1989; Hoy & Verser, 1994), comprovado empiricamente por Graves & Thomas (2006), num estudo realizado a empresas familiares australianas, que quanto mais elevado é o envolvimento familiar na gestão menor é a performance da empresa.

Revistos os diferentes tipos de influências na performance da empresa familiar, importa conhecer se as empresas familiares em geral apresentam melhor performance que as empresas não familiares.

Há autores que consideram que as empresas familiares têm melhor performance, ao nível da rentabilidade, da criação de emprego, da criação de riqueza, do retorno do investimento, da qualidade de produto e serviço, da flexibilidade, da capacidade de customização e do direccionamento para o mercado (Poza, Hanlon, & Kishida, 2004). No mesmo sentido, concluiu o estudo efectuado pelos académicos americanos, Anderson & Reeb (2003), que investigaram não só a importante representatividade das empresas familiares mas também a performance das mesmas face às empresas não familiares no universo de empresas do S&P 500 Index. De igual modo concluíram Martinez, Stohr, & Queiroga (2007) no estudo realizado a 175 empresas cotadas do Chile, em que as empresas familiares evidenciaram uma melhor performance que as empresas não familiares.

Em sentido diferente concluíram outras pesquisas, evidenciando algumas desvantagens relativas à propriedade familiar, tais como a capacidade para realocarem recursos de outros *stakeholders*, ou de um membro familiar incompetente ingressar na empresa. Alguns estudos realizados na Europa e na Ásia sugerem que o envolvimento da família na propriedade podem ser doentios para a performance da empresa (Claessens, Djankov, Fun, & Lang, 2002; Maury, 2006).

Do que precede resulta que a literatura não é convergente, em termos globais, no que se refere à maior ou menor performance das empresas familiares versus das empresas não familiares, porque esta é influenciada não só pelo “*stock*” de recursos que cada uma possui, como por outros factores.

1.5.2 Os Recursos Financeiros nas Empresas Familiares

Os recursos financeiros são um dos recursos determinantes para o crescimento das empresas em geral. Nas empresas familiares atendendo às suas características únicas (Sirmon & Hitt, 2003), estas têm uma desvantagem em comparação com as empresas não familiares, devido à limitação do seu capital financeiro. As necessidades de recursos financeiros nas empresas familiares são cobertas, em primeira opção, pelo auto-financiamento e, como segunda opção, pelos fundos externos, principalmente fornecidos pelas instituições de crédito. Só seguidamente a opção envolve o uso de fontes de capitais externas, permitindo por isso aos investidores entrarem na empresa (Chittenden et al., 1996; Claver et al., 2009).

Os fundamentos que subjazem nas empresas familiares em que não haja a admissão de recursos financeiros através da entrada de novas participações de capital deve-se à recusa da família de perder o controlo da empresa. Para os proprietários das empresas familiares, o que preside à decisão da escolha das fontes de financiamento é sempre a recusa em incorporar na gestão da empresa alguém externo à família, guardando a informação da organização e o controlo familiar (Claver, Rienda, & Quer, 2009). Assim, a política financeira das empresas familiares é fundamentalmente baseada nos recursos financeiros próprios, o que condiciona, por vezes, o crescimento, dado que o seu principal objectivo financeiro é não perder o controlo da empresa.

Segundo Tsao, Chen, Lin, & Hyde (2009), a performance financeira das empresas familiares pode ser prejudicada por falhas típicas, tais como nepotismo, paternalismo,

pressão financeira e falta de planos de sucessão. Neste alinhamento sugere o estudo realizado por Steijvers & Voordeckers (2009) que há evidências de que os emprestadores (bancos), quando financiam as empresas familiares, determinam simultaneamente o preço, considerando o preço explícito (taxa de juro) e o preço implícito (requisitos colaterais da empresa e pessoais), pelo que os resultados práticos sugerem que as instituições financeiras se enfrentem com problemas específicos de agência nas empresas familiares, levando-as a requerer garantias (colaterais) pessoais dos proprietários.

1.5.3 A Aversão ao Risco nas Empresas Familiares

Nas empresas familiares o património está concentrado numa família que tem como uma das suas principais dimensões a continuidade, ou seja, o património é considerado como um legado que uma geração deve ter como missão preservar e entregar à geração seguinte. Daqui resulta que as empresas familiares tenham uma maior aversão ao risco, consequência do objectivo de continuidade, que se reflecte em evitar socorrer-se de recursos financeiros externos e de recursos humanos de topo familiares, daí a gestão ser familiar com as respectivas idiossincrasias, logo, com uma menor “*orientação à tomada de riscos*” (Wright et al., 1996).

Esta maior aversão ao risco por parte das empresas familiares conduz a que, por vezes, se assista a uma não diversificação do portefólio de negócios, deixando tudo concentrado numa única empresa. Desse facto resulta uma maior vulnerabilidade ao risco, nas situações de cenários negativos, dado que não existe o potencial benefício de se poder usar tácticas de risco (Gomez-Mejia et al., 2007).

1.6 Características Únicas das Empresas Familiares

As empresas familiares têm características únicas no plano organizacional e cultural (Daily & Dollinger, 1992; Sharma et al., 1997; Denison et al., 2004; Zahra et al., 2004), que as distinguem das outras empresas.

Sirmon & Hitt (2003) identificaram um conjunto de características únicas nas empresas familiares, que permitem distingui-las das empresas não familiares. Tais características são: (1) capital humano; (2) capital social; (3) capital sobrevivente; (4) capital estável e (5) estruturas de governo.

Os atributos positivos do capital humano incluem um extraordinário compromisso, entusiasmo, amizade, relacionamento amigo e o potencial para um conhecimento tácito profundo. Além disso, a circunstância de nas empresas familiares existirem poucos directores externos à família permite o segredo da criação de valor da empresa possa ser guardado. As empresas familiares também se baseiam no forte capital social que resulta da partilha da língua e narrativas, normas, obrigações e alto nível de confiança (Colli, 2006; Dossena, 2009). O capital financeiro estável resulta da orientação de longo prazo destas empresas, logo, o investimento é feito com uma intenção subjacente de permanecer por longo período de tempo.

As características únicas, genéticas, das empresas familiares, segundo Kets de Vries (1993) conferem-lhes vantagens sobre as não familiares, tais como orientação de longo prazo, cultura, resiliência, conhecimento e flexibilidade; porém, estas vantagens podem ser anuladas, segundo o mesmo autor, pelo limitado acesso aos mercados de capitais, pelo nepotismo, pelas práticas paternalistas levadas ao extremo e pelas questões psicológicas entre os membros da família, que podem resultar em divisões no seio da empresa.

Nas empresas familiares podemos observar características que lhes são específicas e que resultam essencialmente da condição de a propriedade e gestão da empresa se

sobreporem nos membros de uma família. Por tal facto, os objectivos da empresa são influenciados pelas prioridades da família (Miller & Breton-Miller, 2005). Segundo Gallo, Tapies, & Cappuyns (2004), no caso da internacionalização, as três principais características que podem influenciar as estratégias e práticas são:

- Forte desejo de guardar o controlo e a influência;
- Atitude específica face ao risco;
- Governo específico.

Estas características ligadas às identidades dos proprietários e as suas prioridades e preferências influenciam a conduta empresarial, mais do que a concentração da propriedade de *per si* (Miller & Le Breton-Miller, 2009). A preocupação centrada na continuidade da empresa, na transição inter-geracional, implica que se sigam estratégias que evitem a destabilização do equilíbrio da composição do capital, bem como se construam fortes relacionamentos com *stakeholders* internos e externos da empresa, para que a sua sustentabilidade não seja colocada em risco.

Quanto ao governo, o envolvimento da família (Sirmon et al., 2008) tem o efeito positivo da influência da família, porque evita resultados negativos resultantes de um forte controlo familiar. Deste modo, o envolvimento da família é um único e valioso recurso, como também o são a informação assimétrica dos gestores familiares, a estabilidade e sobrevivência do capital e os baixos custos de agência (Sirmon & Hitt, 2003; Sirmon et al., 2008).

Da influência positiva do envolvimento da família na empresa pode resultar uma maior ou menor atitude empreendedora, diferenciando-se as empresas empreendedoras pela característica que têm de identificarem a existência de uma oportunidade, o que sucede pelo facto de as pessoas terem diferentes percepções e crenças sobre o valor dos recursos e da sua capacidade para serem transformados. Parece também que se diferenciam em termos do seu crescimento, dado que as empreendedoras perseguem um crescimento rápido, enquanto as não empreendedoras crescem de modo gradual e

pausado (Brown, Davidsson, & Wiklund, 2001). Todavia, o descobrimento de oportunidades não é uma condição suficiente, ainda que seja necessária, dado que o empreendedor, depois de reconhecer a oportunidade, deve decidir aproveitá-la (Casillas, Acedo, & Moreno, 2008). A decisão de explorar a oportunidade depende do valor esperado, mas de igual modo das expectativas sobre os custos e as possibilidades de obter valor através de outras vias e outras oportunidades alternativas (Amit & Shoemaker, 1993).

Para que as oportunidades que o mercado cria sejam aproveitadas, as empresas familiares necessitam de ser flexíveis e rápidas na decisão, características que as empresas familiares geralmente possuem, dada a pouca formalização, linhas de autoridade mal definidas e controlo informal, com estruturas organizativas frequentemente frágeis.

Porém, estas características e a capacidade de decisão não são sempre as mesmas nas empresas familiares, dado que estas mudam consoante a geração que está no poder. Assim, enquanto o poder é exercido pelo fundador, podemos assistir a paternalismo e a autocracia. Logo que se dá a sucessão, muitas vezes o facto de existirem vários ramos da família na gestão da empresa, esta torna-se mais formal, perdendo a empresa alguma flexibilidade e agilidade (Poza, Hanlon, & Kishida, 2004).

Numa gestão mais formal, a medição periódica das percepções dos diferentes *stakeholders* e o acompanhamento do desempenho da gestão executiva e a implementação de um particular conjunto de práticas de gestão e de governo contribuem para o controlo dos custos e podem até mesmo transformar características únicas de empresas familiares, tais como competências organizacionais, que incluem processos internos, recursos humanos e outros activos intangíveis, como a reputação, em recursos que podem constituir vantagens competitivas (Poza, Hanlon, & Kishida, 2004). Nas empresas familiares, além dos recursos intangíveis que se observam nas empresas em geral, as características únicas que diferenciam estas empresas, decorrentes principalmente da circunstância de estas empresas serem geridas pelos

seus proprietários, ou seja, do facto de existir uma sobreposição da propriedade e o relacionamento de agente, capacita tais recursos a poderem constituir vantagens competitivas (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, & Garcia-Almeida, 2001).

As particularidades únicas das empresas familiares, decorrentes do facto de a propriedade e a gestão pertencer a uma família, confere características aos recursos, que, embora similares aos das empresas não familiares, os tornam diferentes, dado que as prioridades com que são interpretadas, com maior intensidade, como sucede com a continuidade e o comando, causam um desenvolvimento de relacionamentos diferentes com os *stakeholders* externos. Estas diferenças podem ter uma influência positiva no relacionamento entre stocks de recursos externos e performance.

Para além dos stocks de recursos, as empresas contam hoje, no plano da dinâmica do processo de internacionalização das empresas, com condições facilitadas e até com incentivos às trocas comerciais internacionais (Acs et al., 2001); no entanto, é entre os recursos intangíveis que se encontra o factor decisivo para a sua implementação, nomeadamente no conhecimento e na decisão do gestor empresarial e não a empresa (Perks & Hughes, 2008), pois é ele que avalia o ambiente externo de negócios e as condições ambientais internas da empresa, que afectam a decisão de internacionalização.

A decisão do gestor nas empresas familiares pode beneficiar de alguns factores positivos que diferenciam estas empresas (Chitoor, 2007), tais como: *“eficácia das equipas familiares; percepção positiva do cliente pela família proprietária; vontade dos membros da família em se sacrificarem pela empresa; confiança entre os membros da família e compromisso da família de integridade e reputação”*. Estes factores positivos são recursos que representam uma vantagem competitiva e uma sustentada performance das empresas familiares e que se traduzem por: unidade da família; percepção da oportunidade do negócio; relação positiva entre a família e a empresa, influenciadora das práticas de gestão e de governo (Poza et al., 2004).

As práticas de gestão e de governo nas empresas familiares conferem-lhes formas únicas de organização (Chrisman et al., 2005), resultantes das interações entre os membros da família, a família e a empresa, de que resultam consequentes sinergias sistémicas que podem levar a vantagens competitivas. Para além de serem uma forma única de organização, segundo Nicholson (2008), as empresas familiares também têm características únicas, que nos permitem diferenciá-las das não familiares, quanto às vantagens competitivas ou riscos que apresentam, como se identificam no quadro seguinte:

Quadro 1-2 Vantagens competitivas e riscos que diferenciam as empresas familiares das não familiares

Características	Vantagens Competitivas	Riscos
Identificação da Propriedade	Visão Compromisso Valores	Visão limitada Excessiva ligação Complacência
Transmissão Intergeracional	Visão de longo prazo Continuidade Altruísmo	Conservadorismo Descontinuidade Más decisões
Dinâmica Parentesco/Não parentesco	Lealdade Trabalho em equipa Flexibilidade	Conflito Falta de empenhamento Injustiça
Herança Congénita	Diversidade Renovação Pragmatismo	Instabilidade Não observação das normas Incompetência

Fonte: Nicholson (2008)

Das vantagens competitivas apresentadas por Nicholson (2008), a visão e os aspectos idiossincráticos da família, encerrados na cultura específica, são determinantes principais que relevam na diferenciação entre empresas familiares e não familiares. Tal cultura verifica-se tanto a nível de directores como de trabalhadores, decorrentes de a selecção ser um compromisso de interesses familiares e empresariais. Quando a empresa está na primeira geração, a figura do fundador constitui uma vantagem competitiva, pela sua capacidade de liderança e visão para empreender e desenvolver o negócio. É possível que a capacidade empreendedora do fundador vá perdendo

dinamismo com o decorrer da idade, passando a incorporar uma maior aversão ao risco (Zahra, 2005).

Uma outra vantagem competitiva relevante nas empresas familiares é a motivação e a lealdade dos seus empregados, que resulta possivelmente de uma política que privilegia a manutenção do posto de trabalho, mas não a qualificação e a posse dos melhores. Daí que a nível directivo as empresas familiares prefiram empregar os membros da família, o que por vezes conduz a que se verifiquem insuficiências de competências e de experiência, podendo ainda suceder que concomitantemente os membros da família não sejam avaliados nem disciplinados, o que traz reflexos negativos na criação de vantagens competitivas (Pollak, 1985).

Todavia, quando nas empresas familiares o nepotismo não acontece de modo cego, podemos identificar vantagens competitivas resultantes dos seguintes recursos: competências organizacionais (processos internos e recursos humanos) e outros recursos intangíveis, tais como: a reputação; a criação de valor para o cliente através de uma cultura organizacional que está enraizada num relacionamento interpessoal próximo com clientes e fornecedores (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, & Garcia-Almeida, 2001); o planeamento; os processos sistemáticos de comunicação na família e na empresa; o reporte da performance; as oportunidades de carreira profissional; as reuniões familiares; a análise dos gestores independentes no conselho de administração (Poza, Hanlon, & Kishida, 2004).

1.6.1 A Visão

A visão de sucesso de uma empresa familiar nasce do seu fundador, traduzida na força e na paixão, conduzidas pelas necessidades, pelos desejos, pelos sonhos e pelos valores do promotor que são responsáveis pelo sucesso inicial ou pela falência subsequente da empresa. Por isso, Chrisman et al. (1999) argumentam que a personalidade, as competências e os valores do empresário afectarão o seu comportamento e decisões.

Ou, então, a visão e os objectivos da família são factores positivos (Chitoor, 2007), muito importantes e, por isso, impossíveis de separar da estratégia que é seguida (Claver et al., 2009). Daí que a visão familiar seja traduzida pela intenção de descrever o estado futuro desejado pela família, na sua relação com a empresa, com influência na performance (Carlock & Ward, 2003).

O fluxograma abaixo esquematiza como os valores e a visão da família influenciam a estratégia nas empresas familiares.

Valores da família → Visão da família → Estrutura da propriedade → Estratégia da empresa
--

Resulta desta visão para o futuro um envolvimento da família na empresa com o “*foco*” prelevante no longo prazo, o que conduz ao desenvolvimento e à diferenciação e também promove o sucesso internacional, quando ele resulta de uma expansão fora do mercado local (Claver et al., 2009).

1.6.2 A Cultura das Empresas Familiares

A cultura empresarial é uma partilha de valores, de crenças e de símbolos que influenciam o comportamento das empresas. A cultura das empresas, e de um modo geral das organizações, é determinante na análise do seu desempenho. As empresas com uma maior performance devem-no a uma cultura efectiva, com profundas raízes, muito sincera, natural e consistente. Não podemos, portanto, abordar a cultura das empresas sem olharmos os seus líderes, pois são estes que, pelo seu exemplo e por uma longa experiência sustentada em valores, estabelecem uma vivência única, caracterizadora de cada empresa. Nas empresas familiares, a cultura resulta dos valores da família proprietária que, segundo Ward (2005), considera serem uma vantagem competitiva.

A empresa familiar encerra em si desafios únicos, visto que os relacionamentos são muito intensos e as emoções muito profundas. Muitas das vezes, as pessoas são definidas pelo seu trabalho e pela sua família, originando frequentemente uma fusão artificial entre a empresa e os seus proprietários. Segundo Keyt (2005), as empresas estão de modo insolúvel ligadas com as suas comunidades e os seus líderes não podem

separar os papéis. Para Ussman, (2004), *“na comunidade, família e empresa começam a ser identificadas uma com a outra”*.

Resultante de uma certa indiferenciação entre família e empresa, o compromisso assumido com a comunidade pelas empresas familiares, por vezes, conduz à criação de talentos empresariais, consubstanciados num alto sentido de lealdade, de compromissos estratégicos de longo prazo, orgulho na tradição familiar e independência. Por outro lado, são propensas a sofrerem de falta de profissionalismo, nepotismo, resistência na adaptação a novos desafios e feudalismo familiar. Para evitar que se verifiquem estes erros nas empresas familiares, é necessário dar à educação e formação das jovens gerações uma relevância e um papel central, tendente ao desenvolvimento de um sistema de valores e uma cultura de transmissão sustentada na continuidade. O capital humano e intelectual é o activo mais importante a transferir com prioridade.

É no sistema de valores e na cultura da família que encontramos um compromisso com a empresa, que está associado com a sua flexibilidade estratégica, ou seja, a capacidade de perseguir novas oportunidades e responder a ameaças no ambiente competitivo. Além disso, encontramos uma gestão orientada positivamente para uma cultura organizacional moderada pelo compromisso estratégico de flexibilidade familiar (Zahra et al., 2008).

Nas empresas familiares, o compromisso estratégico familiar impulsiona a manutenção de uma orientação empresarial, através de várias gerações, de manter e, se possível, incrementar um legado patrimonial familiar duradouro (Chrisman et al., 2003). Os valores da empresa familiar estão muito influenciados pela ideia de confiança (Tagiuri & Davis, 1996), mas essencialmente pelo que o seu fundador tenha estabelecido no início da empresa, que traduz na forma concreta como tudo faz (tomada de decisões, estilo de liderança, lealdade à empresa, etc.).

Dada a inter-relação das empresas familiares com o meio, podemos concluir que estas conhecem o mercado, pelo que, com a sua positiva imagem, podem estabelecer contratos

relacionais baseados na confiança, porque geralmente cumprem os seus compromissos e respondem às suas obrigações.

1.6.2.1 A orientação Empreendedora nas Empresas Familiares

A investigação sobre orientação empreendedora começou por identificar um relacionamento mútuo entre empresa familiar e orientação empreendedora (Nordqvist et al., 2008). Por um lado, o perfil idiossincrático das empresas familiares estimula-as a desenvolverem um comportamento empreendedor (Aldrich & Cliff, 2003). Por outro, outros factores podem impedir o comportamento empreendedor nas empresas familiares, como uma grande resistência à mudança e uma orientação conservadora e de aversão ao risco (Zahra, 2005; Naldi et al., 2007).

No início, as empresas familiares são criadas como consequência de um ambiente empreendedor, em que um ou mais fundadores descobrem e exploram uma oportunidade, mas, para crescerem e sobreviverem, necessitam de manter e de aumentar a sua original orientação empreendedora (Zahra et al., 2004; Kellermanns & Eddleston, 2006; Kellermanns et al., 2008; Short et al., 2009; Casillas & Moreno, in press).

Casillas et al. (2010) consideram que a orientação empreendedora e o crescimento têm um relacionamento causal em diferentes variáveis de contexto – ambiente dinâmico e ambiente hostil – e numa variável interna – envolvimento geracional. Consideram ainda que a orientação empreendedora é uma construção integrada e relacionada com diferentes dimensões independentes.

1.6.2.2 A Influência da Cultura na Decisão de Deslocalização

Nas empresas familiares, a cultura é condicionada pela ligação destas às comunidades em que se inserem, segundo Keyt (2005), pelo facto de os seus proprietários se identificarem muito com a empresa e, por isso, manterem uma maior interdependência com a comunidade com quem têm laços empresariais. Daí resulta que, quando as empresas familiares sentem a necessidade, no actual contexto de globalização da economia, de deslocalizarem a sua actividade para outros países, no mesmo ou noutro continente, na procura de vantagens competitivas, a decisão nas empresas familiares é muito difícil, pois implica que o local em que as empresas cresceram e se desenvolveram, por vezes ao longo de sucessivas gerações, deixe sem emprego toda uma comunidade que vivia *de e para* a empresa. Assim, observa-se que as empresas familiares têm uma grande resistência em abandonar o local onde nasceram e se desenvolveram e, quando, por razões estratégicas, têm que o fazer, geralmente nunca cortam o cordão umbilical que as liga ao local de nascença. Esta cultura é muito importante, levando mesmo Porter & Kramer (2011) a considerar que a competitividade da empresa e a saúde das comunidades locais se encontram intimamente interligadas. Por isso, nos nossos dias, é preocupação dos poderes políticos nacionais, que as empresas estratégicas do país mantenham o seu controlo na mão de nacionais, de forma a que os “centros de decisão” dessas empresas se mantenham nos respectivos países, na medida em que as comunidades necessitam de empresas de sucesso que criem emprego, riqueza e oportunidades para os cidadãos (Porter & Kramer, 2011).

2 DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR: A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO MODELO DE CRESCIMENTO

2.1 Introdução

A globalização tornou o Mundo ainda mais asperamente mutável e mais globalmente competitivo, impondo um processo de adaptação económica e social por vezes disruptivo, relativamente a boas práticas consuetudinárias. Por isso, o desenvolvimento crescente da globalização dos mercados e da economia são fenómenos que afectam transversalmente todas as empresas. A livre circulação de capitais e as facilidades de comunicação são “*drivers*” que têm aportado uma nova realidade à sociedade global. Daí que a internacionalização das empresas, sejam elas familiares ou não, é, no presente, uma quase condição de sobrevivência e de crescimento, dado o efeito de escala que gera em termos gerais. Apenas empresas em nichos de mercado muito específicos poderão sobreviver sem internacionalizarem a sua actividade.

A dinâmica da globalização económica geralmente justifica-se com base em três linhas de força (Gjellerup, 2000; Acs et al., 2001). A primeira é o explosivo crescimento do baixo custo tecnológico que permite a ligação entre pessoas e lugares. A segunda força é que por detrás da globalização dos mercados está o firme desmantelamento de barreiras alfandegárias e a desregulação financeira. A terceira é o alargamento da reestruturação e liberalização económica que se seguiu à queda do socialismo na Rússia e na Europa Central e de Leste.

As empresas, para se adaptarem a este fenómeno da globalização económica, estendem a sua actividade para além das suas fronteiras, segundo Isenberg (2008) por duas razões: a primeira é de natureza defensiva (para serem competitivas, algumas arriscam a globalizarem certos aspectos do seu negócio – produção, distribuição, fontes de financiamento ou aquisição de talentos); a outra é ofensiva, descobrindo que novas oportunidades de negócios se ampliam, se presentes em mais que um País, ou que podem usar a distância para criar novos produtos ou serviços.

De um modo geral, todas as empresas, familiares ou não, aceitam que devem adoptar a expansão internacional como um imperativo estratégico, de uma ou de outra forma, e tornar-se globais (Alexander & Korine, 2008); porém, segundo estes autores, algumas empresas falharam nas suas estratégias de globalização, passos errados que em alguns casos resultaram em rivalidades ou no desmantelamento da rede internacional da empresa e na expulsão da equipa de gestão que conduziu o processo. Daí que aconselhem que, antes de se iniciar um processo de internacionalização, os gestores seniores devem fazer uma simples mas rigorosa auto-avaliação, para medir a probabilidade de sucesso (Guemawat, 2008). Só assim, tomando o tempo para o fazer, podem assegurar que os esforços internacionais fazem sentido estratégico e evitam consequências potencialmente desastrosas. As empresas viram na internacionalização o caminho para realizarem economias de escala e gerarem um crescimento para além do mercado doméstico próprio, numa atitude activa em face da incursão dos concorrentes estrangeiros (Alexander & Korine, 2008).

Os mercados externos podem representar para as empresas a criação valor, devendo para isso, segundo Guemawat (2011), seguir três estratégias fundamentais, “estratégias AAA” de adaptação, agregação e arbitragem. As estratégias de adaptação tentam ajustar as diferenças entre países e responder às necessidades locais. As estratégias de agregação tentam superar diferenças para atingir economias de escala e âmbito nos mercados externos. As estratégias de arbitragem procuram explorar diferenças, comprando barato num país e vendendo caro noutra.

As empresas, ao internacionalizarem-se, confrontam-se nos países de destino com distâncias – geográficas, culturais, administrativas/políticas e económicas (Guemawat, 2011), que este autor sugere que sejam enfrentadas através de uma abordagem cosmopolita de compreensão e trabalho com as diferenças que se encontram, em vez de se posicionarem contra elas.

No caso particular das empresas familiares, as estratégias de internacionalização, comparativamente com as das empresas não familiares, não tem merecido a atenção

devida (Crick et al., 2006; Graves & Thomas, 2008), na medida em que as suas particularidades podem não seguir as conclusões gerais obtidas em amostras que englobam ambos os tipos de empresas.

As empresas familiares no processo de internacionalização, segundo Abdellatif et al. (2010), recorrem menos ao estabelecimento de empresas de comércio geral. Daí que se infira que as empresas familiares permanecem mais independentes, comparativamente com as empresas não familiares, e que a expatriação de políticas não difere significativamente entre empresas familiares e não familiares, contrariamente a expectativas anteriores. O comportamento estratégico das empresas familiares e não familiares não apresenta diferenças em nenhum aspecto do processo de internacionalização.

A literatura sobre a internacionalização das empresas familiares, na perspectiva do processo de internacionalização, indica que a internacionalização das empresas familiares é incremental e principalmente segue o modelo de internacionalização Uppsala, contra algumas que nasceram já globais (Kontinen & Ojala, 2010).

Considerando o processo de internacionalização sequencial, como o geralmente preferido pelas empresas familiares, quando nestas é suscitada a escolha estratégica da internacionalização, evidenciam geralmente uma maior aversão ao risco, logo, têm tendência para se internacionalizarem menos que as não familiares, ainda que a internacionalização possa conferir alguma protecção ao risco (Gomez-Mejia et al., 2010).

Por isso, nos casos em que a propriedade da empresa familiar pertence a uma família, segundo Abdellatif et al. (2010), as escolhas estratégicas no processo de internacionalização são influenciadas pela família, nomeadamente quando as escolhas põem em questão a sua independência. No entanto, há decisões de gestão que não atendem ao facto de a empresa pertencer ou não a uma família, como sucede quando a pressão da empresa resulta do alto risco de um país, as estratégias para estabelecer subsidiárias são provavelmente similares, quer sejam empresas familiares quer não. De

igual modo, as estratégias de expatriação parecem não ser afectadas pelo tipo de empresa (familiar ou não familiar).

As decisões de expansão internacional nas empresas familiares são influenciadas, menos de forma independente e mais de forma conjunta, pela estrutura de propriedade da empresa e pelo nível de implicação familiar. A influência simultânea de ambas as variáveis sobre a internacionalização da empresa pode estar relacionada com o nível de motivação para melhorar os resultados da empresa a médio-longo prazo (Zahra, 2003).

Já quanto às questões estratégicas e de gestão, entre empresas familiares, a escala de internacionalização é tipicamente influenciada pelas perspectivas domésticas, por estratégias para evitar o risco, por não agressiva internacionalização em vários mercados e positivamente por accionistas externos à família. Além disso, os gestores das empresas familiares são vistos como possuindo limitadas capacidades de gestão e, no contexto de internacionalização, conduzem os mandatos de modo desestruturado. Não obstante, há empresas familiares que possuem gestores familiares com as necessárias competências e sensibilizados para o processo de internacionalização, que minimizam as características específicas, tais como a centralização da decisão, a perspectiva doméstica da empresa, processos desestruturados e limitadas redes de comunicações (Kontinen & Ojala, 2010).

Com base na literatura existente, os factores que afectam a internacionalização das empresas familiares mostram incluir planos de longo prazo, a possibilidade de poderem tomar decisões rápidas e o medo de perder o controlo no caso de internacionalização. Além disso, as empresas familiares têm sido vistas como tendo limitados recursos financeiros (Kontinen & Ojala, 2010).

Neste sentido, a inclinação das empresas familiares para usarem fontes de financiamento internas limita as suas capacidades de internacionalização e, por isso, faz as empresas incorrerem em significativos custos de oportunidade (Claver et al., 2009).

Além destes factores, Gallo & Garcia-Pont (1996), num estudo a 97 empresas espanholas, concluiu que as empresas familiares são menos propensas à internacionalização que as não familiares e tendem a estar mais internacionalizadas à medida que se vão incorporando novas gerações. Ainda segundo estes mesmos autores, as atitudes dos directores constituem um factor decisivo relativamente ao processo de internacionalização.

Segundo Fernandez & Nieto (2005), há uma relação negativa entre a propriedade familiar da empresa e o seu nível de internacionalização, de forma que a propensão exportadora é menor nas empresas familiares que nas não familiares. Neste mesmo alinhamento, segundo Okoroafo (1999), as empresas familiares internacionalizam-se menos que as outras e as que não iniciam o processo de internacionalização na primeira e segunda gerações dificilmente o fazem mais tarde.

As empresas familiares, através de uma visão de longo prazo e um elevado nível de confiança, associado à capacidade de tomarem decisões rápidas, adquirem vantagens competitivas que a gestão deve conhecer e aplicar no contexto de internacionalização. As decisões muito rápidas são de especial importância, dado o carácter dinâmico do processo de internacionalização, que torna crítica a reacção rápida às oportunidades que surgem nos mercados internacionais (Kontinen & Ojala, 2010). O compromisso de longo prazo pode ajudar a assegurar aos potenciais parceiros e investidores a continuidade do processo e, por outro lado, a confiança que se vive no interior da empresa pode ser determinante para reforçar a ligação às redes externas.

2.2 Etapas do Desenvolvimento nas Empresas Familiares

É habitual distinguir-se três fases na evolução das empresas familiares, correspondentes à primeira, à segunda e à terceira gerações. A primeira geração tem como figuras proeminentes o fundador e o seu cônjuge e a segunda e terceira gerações classificam-se como uma «comunidade de irmãos» e «consórcio de primos», respectivamente (Lansberg, 1999).

Como é fácil de compreender, a separação das empresas familiares entre estas três fases é meramente indicativa, pois nas empresas predominam os períodos de tempo em que estas etapas se sobrepõem, acontecendo que, por vezes, se encontram as três gerações simultaneamente.

No percurso das diferentes fases da vida das empresas familiares, a governação é confrontada com a necessidade de se tomarem decisões estratégicas, que são responsáveis pelo êxito ou pela sua falta. Tais decisões ocorrem em níveis geracionais diferentes e procuram responder aos desafios que se colocam em cada momento.

As empresas familiares nascem, na sua grande maioria, com uma pequena dimensão e, ao longo do seu ciclo de vida, vão passando de uma fase a outra, enquanto simultaneamente ocorre um crescimento que dá origem a um emaranhado de participações, transformando a empresa num grupo de empresas (Aronoff et al., 2002). As empresas familiares com êxito, no percurso do seu ciclo de vida, proporcionam às famílias níveis de bem-estar que se traduzem em facilidades para a família, em geral, e para os descendentes, em particular.

Por tal facto, torna-se necessário criar uma cultura e uma visão nas empresas familiares que tenha no estabelecimento de princípios de planeamento, comunicação e responsabilização os pilares para a unidade dos proprietários das empresas familiares, mais importantes para a continuidade da empresa familiar que o tradicional planeamento da sucessão (Poza et al., 2004). Estes princípios devem ser transmitidos aos herdeiros durante a sua formação, para que, quando atingirem a maioridade, não sofram uma mudança abrupta na sua vida, o que metaforicamente representa que acordam e se encontram com uma fortuna.

Assim, a educação dos descendentes das famílias empresárias, que desejam entrar na equipa de gestão da empresa, deverá ser designada antecipadamente, para ser benéfica para as necessidades dos conhecimentos de base da empresa (Sciascia & Mazzola, 2008). É necessário que se ensine um modelo de desempenho sustentado em valores de

honestidade e trabalho duro, desenvolvido com ética. Sucede que o controlo dos recursos da empresa torna possível que os gestores-proprietários sejam generosos com os seus filhos e outros familiares dando-lhes emprego e outros privilégios que, de outro modo, não teriam (Ward, 1987; Gersick et al., 1997).

Acontece que em algumas empresas familiares “multi-negócio”, a partir da segunda geração, é permitido que alguns ramos da família sejam responsáveis por determinados segmentos de negócio, sem que os seus membros cuidem adequadamente dos mesmos com as competências exigíveis e inerentes à função de gestão. Resulta, por tal facto, que acumulam prejuízos nos negócios que têm a seu cargo, sendo estes suportados por outros negócios enquadrados no grupo de empresas, através, geralmente, da sociedade de *holding* de controlo.

Em parte poderão, também, ser explicadas muitas das falências das empresas familiares a partir da segunda geração, devido a uma deficiente formação dada aos herdeiros, que ascendem aos lugares de governação das empresas sem que tenham feito um trajecto de responsabilidade e de saudável convivência com bens de fortuna, a que acresce, por vezes, insuficiências quanto a competências de gestão.

2.2.1 Níveis de Sobrevivência das Empresas Familiares. Os Conflitos Familiares

Consequência dos erros que fazem parte do código genético das empresas familiares, anteriormente abordados, verifica-se que são poucas as que conseguem apresentar uma evolução positiva, levando à morte da maioria, facto que faz com que as empresas familiares apresentem uma elevada taxa de mortalidade, como se explicita seguidamente (Beckhard & Dyer, 1983):

- ❑ 70% das empresas familiares morrem na passagem da 1.^a para a 2.^a geração;
- ❑ 10% a 15% das empresas familiares morrem na passagem da 2.^a para a 3.^a geração;

- ❑ 10% das empresas familiares sobrevivem após a 3.^a geração.

Esta curta expectativa de vida nas empresas familiares está muito ligada a uma combinação de circunstâncias, principalmente resultantes de causas internas das próprias empresas, no plano da capacidade para mudar: o processo da sucessão; a sua cultura; os seus processos; os seus sistemas e a sua estrutura (Chitoor, 2007). Logo, o insucesso é muitas vezes consequência do sucesso anterior, porque as empresas, ao gozarem o sucesso, tornam-se complacentes, avessas à mudança e até arrogantes, não reconhecendo as suas vulnerabilidades. Verifica-se uma tendência para manterem um “status quo”, enquanto se tornam muito burocráticas, criando uma autêntica barreira à mudança. Acumulam tantos custos na fase de crescimento que em momentos de dificuldades não são capazes de os reduzir e os conflitos implodem no seio da empresa. Metaforicamente este fenómeno assemelha-se ao colesterol humano, os erros de gestão que se cometem durante o período em que os resultados são muito positivos, acumulam-se nas estruturas organizacionais, a tal ponto que, mais tarde, em momentos de contracção ou de alteração do contexto em que exercem a actividade, não se conseguem implementar as mudanças rápidas que são exigidas, nem obter a flexibilidade conducente ao recentrar dos objectivos estratégicos.

Embora a realidade nos conduza a uma elevada taxa de mortalidade das empresas familiares, estas têm como um dos elementos-chave do seu plano estratégico o “foco” no longo prazo (Aronoff, Astrachan, & Ward, 2002).

Contudo, a causa da morte das empresas familiares não se deve apenas às decisões estratégicas erradas, incapazes de conduzirem à revitalização estratégica da empresa, mas, também, devido a conflitos que se geram no seu seio, que obstruem tais decisões, levando Harvey & Evans, 1994, a declararem que “*empresas familiares são campos férteis para conflitos*”. Mas, se os conflitos podem ser a causa de uma disfunção no funcionamento de uma empresa familiar, não significa que a unanimidade seja sempre positiva (Ward, 2004), dado que potenciais conflitos podem ser benéficos, enquanto “*drivers*” de um debate de ideias, tendentes a encontrar soluções (Jehn, 1997).

Por isso, geralmente os conflitos nas empresas dividem-se em três tipos: conflito de função (envolve diferenças relacionadas com matérias de trabalho e empresa); conflito de relacionamento (envolve emoções e relacionamentos interpessoais); e conflito de processo (reflecte desacordos sobre métodos e modos de executar os trabalhos).

Em conclusão, há conflitos destrutivos, como por exemplo os de relacionamento, enquanto outros devem ser encorajados e utilizados para operar alterações nas situações. Em todo o caso, é importante que quem toma as decisões se restrinja às questões da empresa e evite críticas pessoais (Schwenk & Cosier, 1980; Cosier & Harvey, 1998), devido ao facto de nas empresas familiares todas as situações potencialmente emocionais da família serem somadas às questões da empresa de que faz parte a família.

Por isso, a discussão dos assuntos da empresa e da família tem na comunicação, segundo Olson (2000), a “*dimensão facilitadora*”, considerada uma determinante do movimento nas dimensões da coesão familiar e da flexibilidade e é medida na maneira como os membros da família comunicam, quer positivamente, quer negativamente.

2.2.2 Situações Críticas no Ciclo de Vida das Empresas Familiares

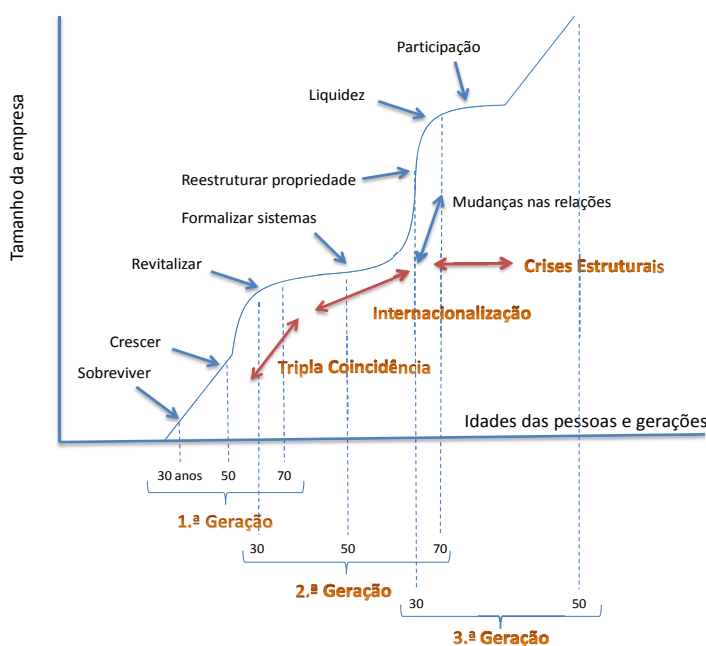
Durante o percurso do ciclo de vida das empresas familiares, estas são confrontadas com situações críticas, que Gallo (1999) designa de “*tripla coincidência*” e “*crise estrutural*”.

A tripla coincidência geralmente ocorre no final da primeira geração, caracterizando-se pela fase de maturidade do negócio, iniciado e desenvolvido pelo fundador, coincidindo no tempo com uma estrutura de responsabilidades formada por pessoas de elevada idade e com pouca aptidão para a mudança e, ainda, com o fundador menos motivado que em épocas anteriores, para arriscar o investimento do seu património na empresa, impedindo mudanças que considera desnecessárias, porque não vislumbra os seus resultados. Zahra (2005) comprovou como o número de anos que o CEO familiar se

relaciona negativamente com a capacidade para assumir riscos, em concreto vinculados com a inovação tecnológica.

A crise estrutural revela-se, normalmente, alguns anos após a tomada de posse pela segunda geração do poder da empresa, devendo-se também a uma resistência à mudança (Gallo & Lacueva, 1983). Esta situação ocorre devido ao facto de as pessoas que assumiram o poder terem adquirido um “*status quo*” resultante do facto de trabalharem juntas há muito tempo, ligadas por fortes laços familiares. Esta resistência à mudança impede a empresa de reagir aos novos desafios do mercado, não se caracterizando a gestão por estratégias adequadas à mutação permanente do meio envolvente. Por tal facto, a empresa debilita-se gradualmente até atingir uma situação em que não conseguirá competir no mercado.

Figura 2-1 Situações críticas na vida das empresas familiares



Fonte : Gallo (1999)

2.3 Enfoques Teóricos

2.3.1 O Processo de Internacionalização da Empresa

As empresas familiares no seu processo de revitalização estratégica buscam a eficiência da sua estrutura organizacional na criação de valor, através do aumento da produtividade total dos factores e do alargamento constante dos mercados em que actuam, recorrendo, muitas das vezes, aos mercados externos, onde os níveis de competitividade são crescentes, obrigando-as a procurar responder de forma competitiva. A importância do comércio internacional para o bem-estar e o desenvolvimento das nações tem sido fortemente documentado na literatura económica desde Adam Smith (1776), pioneiro na investigação da natureza e causas da riqueza das nações. No plano macroeconómico, as economias necessitam de exportar bens e serviços, para gerarem receitas que financiem as importações de bens e serviços, que não podem produzir no próprio país.

Ao nível micro, as motivações que levam as empresas a avançarem para a internacionalização têm por base o seguinte: (a) a conquista de economias de escala; (b) o aumento do poder sobre o mercado; (c) o aumento do conhecimento; (d) a direcção para maiores capacidades e inovação; e (e) a exploração de oportunidades empresariais (Hitt, Bierman, Uhlenbruck & Shimizu, 2005).

Este alargamento do espaço de actividade das empresas a mercados estrangeiros, designado de internacionalização, foi definido por Hitt et al., (1994) de um modo geral como a expansão além-fronteiras para localizações geográficas que são novas para a empresa.

Numa perspectiva mais abrangente da internacionalização, os autores Molero et al. (1998) têm defendido uma definição de internacionalização que inclui a concessão de assistência técnica às empresas estrangeiras, exportação, a concessão de licenças que permitem a exploração de activos, a participação em projectos internacionais com

outras empresas e investimentos directos em subsidiárias comerciais e industriais. Daí que Prashantham (2005) considere a internacionalização comumente compreendida como um processo importante para as empresas de adaptação das mesmas às operações em ambientes internacionais, na medida em que muitas vezes resulta em crescimento, aprendizagens úteis e aumento da performance financeira.

Em síntese, o conceito de internacionalização sofreu importantes mudanças nos últimos trinta anos, desde o processo de internacionalização no entendimento estrito de investimento directo estrangeiro e exportações, para o reconhecimento da existência de diversas formas de interacção nos mercados estrangeiros (Filipescu, 2007). O estudo da evolução do conceito de internacionalização levou os académicos a discutirem a definição de empresa multinacional, que Hennart (2009) define, segundo a teoria custos de transacção, como *“instituição privada que organiza, através de contratos de trabalho, interdependências entre indivíduos localizados em mais do que um país”*.

A história da empresa multinacional tem vindo a ser estudada nas últimas cinco décadas, muitas vezes usando teorias que medem e formulam questões, ao mesmo tempo desenvolvendo a sua própria perspectiva teórica. A mais valiosa contribuição dos historiadores de empresas é promover um senso de processo, mudança, experiência acumulada, caminhos seguidos e não seguidos e a base para o desenvolvimento do comportamento do tecido da empresa multinacional (Wilkins, 2009).

Do estudo da história da empresa multinacional surgiram diferentes teorias que descrevem o processo de internacionalização das empresas (Hansson et al., 2004); porém, segundo Fletcher (2001), há duas correntes de pesquisa na internacionalização. A primeira é sumariada por Cavusgil & Naor (1987) e Aaby & Slater (1989) e estuda quais são os factores que influenciam a que as empresas se internacionalizem, podendo estes factores ser categorizados de acordo com as características de gestão, características de organização, impedimentos externos ou incentivos externos para promover os negócios no mercado externo. A segunda focaliza-se no processo de internacionalização das empresas, em que se incluem o posicionamento sobre as

mudanças que envolvem a internacionalização da empresa, bem como o aumento do compromisso da empresa nos mercados externos (Cavusgil, 1980; Reid, 1981).

Para as empresas que se internacionalizam, a circunstância de os mercados exteriores representarem uma envolvente mais dinâmica, com níveis de volatilidade acrescidos e menos conhecida, concomitantemente com uma informação mais difícil de obter, mas necessária para se desenharem estratégias que se adaptem às peculiaridades destes mercados, desencadeia um estado de grande incerteza relativamente ao êxito que se pretende alcançar, dotando a decisão de uma componente de risco elevado. Por tal facto, é racional que a passagem de uma empresa nacional a internacional, se faça através de um processo gradual, em que o nível de compromisso da empresa aumenta à medida que cresce o seu conhecimento dos mercados externos e das variáveis do próprio processo.

Por isso, o estudo da internacionalização das empresas iniciou-se fundamentalmente partindo de uma focalização gradualista, no entendimento de que as empresas abordavam os mercados externos num processo evolutivo paulatino, ou seja, partindo para a internacionalização com baixos níveis de compromisso, que vão aumentando à medida que cresce o conhecimento e a experiência desses mercados, logo, diminuindo a incerteza percebida e consequentemente afectando mais recursos de forma a aumentar a presença. Esta abordagem gradualista é seguida no modelo de Uppsala e nas que consideram a internacionalização como um processo inovador (Andersen, 1993; Casillas, 1998; Iborra et al., 1998; Gankema et al., 2000).

Contudo, nem todas as empresas seguem um processo gradual de internacionalização, como proposto pela escola de Uppsala e pelos investigadores que consideram a internacionalização como um processo inovador, uma vez que há empresas que desde o início da sua actividade perspectivam os mercados externos como o seu objectivo, pelo que se pode dizer que são empresas internacionais desde a sua criação, denominando-se *novas empresas internacionais*.

2.3.2 O Modelo Uppsala

O aparecimento desta abordagem do processo de internacionalização das empresas teve a sua origem nos países nórdicos, em meados da década de setenta, na Universidade de Uppsala, onde tiveram lugar uma série de estudos que procuravam interpretar e compreender a forma como as empresas suecas evoluíam no processo de internacionalização.

Segundo o estudo de observação efectuado por Carlson (1975), as empresas, ao investirem no estrangeiro, faziam-no com insuficiente conhecimento dos mercados para onde se internacionalizavam, pelo que, para gerirem o risco, o faziam por tentativa e erro, num processo gradual de aquisição de informação. Este raciocínio empírico esteve na génese do dominante modelo de internacionalização Uppsala, nas suas diversas formas.

O modelo apresentado pela escola de Uppsala contempla a internacionalização como um processo sequencial em que as empresas aumentam gradualmente o seu compromisso com os mercados externos, à medida que vão adquirindo uma maior experiência nesses mercados. Além disso, as empresas dirigem-se inicialmente para mercados mais próximos geograficamente e progressivamente para mercados mais distantes.

Os académicos da escola de Uppsala Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) consideram que os obstáculos mais importantes para o processo de internacionalização da empresa são a incerteza gerada pela falta de informação sobre os mercados externos e a escassez de recursos para desencadear este processo. Estes obstáculos vão-se reduzindo à medida que se desenvolve o processo de aprendizagem, resultante da acumulação gradual de experiência nos mercados externos.

Os estudos efectuados por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) referem ainda que a empresa no seu processo de internacionalização atravessa quatro etapas diferentes,

aumentando o seu compromisso com os mercados externos, à medida que passa de uma a outra etapa. Estas etapas são as seguintes:

- *Exportações esporádicas.* Nesta etapa a empresa, ao carecer de experiência internacional e ao não possuir informação sobre os mercados externos, não compromete recursos para o desenvolvimento desta actividade.
- *Exportações por via de representantes independentes.* Nesta etapa a empresa cria um canal de distribuição regular para a venda dos seus produtos nos mercados externos, comprometendo uma maior quantidade de recursos na exportação. Adicionalmente, a empresa nesta etapa obtém uma maior quantidade de informação através dos seus representantes no exterior.
- *Venda através de filiais comerciais.* Nesta fase a empresa realiza um maior investimento no exterior com o objectivo de obter um canal controlado de informação, que lhe permita obter uma maior experiência internacional.
- *Filiais de produção.* Esta última fase supõe o mais alto nível de compromisso internacional, controlando todo o processo produtivo.

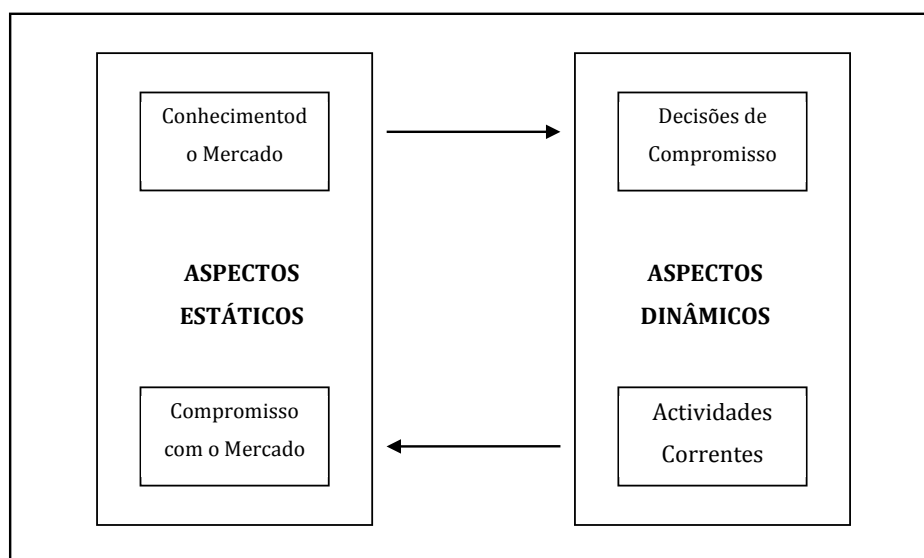
Considerando que um dos principais problemas com que as empresas se confrontam quando decidem abordar os mercados externos é a incerteza, consequência da falta de informação desses mercados, então as empresas tenderão, nas primeiras etapas do processo de internacionalização, a dirigir-se para os mercados relativamente aos quais disponham de uma maior quantidade de informação, com o objectivo de reduzir a incerteza e o risco destas operações.

Neste sentido, as empresas com reduzida experiência nos mercados externos preferem entrar nos mercados internacionais, dirigindo-se a países similares ao seu mercado doméstico. Quer dizer, seleccionam primeiro países com uma menor distância psicológica, definida pelos factores que impedem ou atrasam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado (diferenças linguísticas, culturais, políticas, industriais, etc.), assumindo-se que as empresas primeiro alargam a sua presença para mercados

externos em que a distância psicológica percebida é menor. A distância psicológica não está sempre correlacionada com a distância geográfica, bem como não é constante no tempo.

O trabalho inicial de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) foi reformulado posteriormente por Johanson & Vahlne (1977). Estes autores desenvolveram um modelo dinâmico através de uma definição das variáveis consideradas e no sentido da causalidade proposta. A estrutura principal do modelo é dada pela distinção entre aspectos estáticos e dinâmicos das variáveis da internacionalização. A hipótese básica desta apresentação é a falta de conhecimento sobre os mercados externos, que constitui um obstáculo para o desenvolvimento de operações internacionais e consequentemente, à medida que estes conhecimentos aumentam o nível de recursos comprometidos na actividade internacional é maior. Os aspectos estáticos são formados pelo compromisso de recursos e o grau de conhecimento sobre os mercados externos, enquanto os aspectos dinâmicos são as decisões de comprometer recursos e o desenvolvimento das actividades de negócio habituais.

Figura 2-2 Aspectos estáticos e aspectos dinâmicos



Fonte: Johanson & Vahlne (1977)

Em relação aos denominados aspectos estáticos, o compromisso com o mercado faz referência à quantidade de recursos comprometidos nos mercados exteriores e ao nível de compromisso, que será maior quanto mais dificuldade existir para encontrar um uso alternativo a estes recursos. Além disso, as decisões para comprometer os recursos em mercados estrangeiros dependerão, em cada momento, do grau de conhecimento que a empresa tenha das oportunidades e ameaças que comportam os mercados externos. Por outro lado, o conhecimento do mercado é um elemento básico na medida em que o investimento em novos recursos vai depender da experiência da empresa (conhecimento experimental), já que é um marco fundamental para perceber as oportunidades comerciais e a sua influência no futuro das actividades da empresa.

As oportunidades nos mercados estrangeiros são desenvolvidas como consequência de um conhecimento privilegiado, criado pelos parceiros de negócio, quando interactuam um com o outro (Johanson & Vahlne, 2006). Podem também aprender observando outras empresas, aquilo que a literatura designa por aprendizagem por imitação. Porém, existem outros atalhos para se adquirir conhecimento, como é o caso da compra de outras organizações ou a contratação de pessoas com as necessárias competências. A aprendizagem a partir de outras empresas, a aprendizagem através da incorporação de pessoas ou organizações, bem como procurando ou copiando nova informação, não têm impacto em como é modelado o comportamento das empresas na internacionalização (Forsgren & Hagstrom, 2000).

Em relação aos aspectos dinâmicos, consideram-se em primeiro lugar as actividades exteriores que a empresa está a desenvolver na actualidade e que são a sua principal fonte de experiência. Em segundo lugar, consideram-se as decisões de comprometer recursos em mercados estrangeiros, que dependerão das oportunidades com que se deparam no mercado e de que o nível de compromisso total assumido (o existente acrescido do que se pretende comprometer) não ultrapasse o nível de risco que a empresa pode tolerar, o qual dependerá, por sua vez, do nível de recursos comprometidos e do grau de aversão ao risco que se tenha.

Em consequência, o conhecimento e o compromisso com o mercado estão influenciados pela actividade actual e as decisões de compromisso, considerando o modelo como processo cíclico (Johanson & Vahlne, 1990).

Portanto, o modelo proposto pela escola de Uppsala refere que a empresa incrementará gradualmente os seus recursos em mercados externos à medida que vai adquirindo experiência nas actividades que aí realiza. Apesar disso, Johanson & Vahlne (1977,1990) contemplam três excepções a este processo sequencial:

- Quando as empresas dispõem de suficientes recursos para reduzir o risco que supõe o compromisso internacional, o que pode levar a que as empresas com maiores recursos sejam mais rápidas a internacionalizar;
- Quando as condições de mercado são muito mais estáveis e homogéneas, o risco de internacionalização é menor;
- Quando a empresa dispõe de considerável experiência em mercados similares e estes conhecimentos se podem transferir para outros mercados.

Por outro lado, o processo de internacionalização da empresa produzirá mudanças na estrutura interna da organização (Welch & Luostarinen, 1988; Durán, 1994).

Nesta direcção, Welch & Luostarinen (1988) estabelecem três áreas fundamentais em que se estabelece essa mudança:

- Pessoal suficientemente qualificado para desenvolver aquelas actividades relacionadas com os mercados exteriores;
- Maiores fundos de capital para financiar as actividades internacionais;
- Adaptação da estrutura organizativa da empresa a uma nova realidade empresarial, em que pode ser necessária a criação de um departamento com as atribuições das operações externas.

Em resumo, pode concluir-se que a gradualidade proposta pelo modelo Uppsala, se manifesta em dois sentidos (Gutiérrez & Heras, 2000): a) o modo de entrada num país estrangeiro, quer dizer, as quatro etapas propostas por esta abordagem; e b) a extensão das actividades a diferentes países, iniciando-se com os países com uma menor distância psicológica, muito embora tendo em consideração que a distância não é constante com o tempo.

Kontinen & Ojala (2010), na revisão da literatura que efectuaram sobre a internacionalização das empresas familiares, concluíram que, em cinco artigos, as empresas seguiram o processo de internacionalização Uppsala; as empresas seguiram um processo sequencial, internacionalizando primeiro para países que se encontravam mais próximos em termos geográficos e culturais; no entanto, também observaram que algumas empresas familiares de pequena e média dimensão se internacionalizaram rapidamente para vários países, depois de a gestão ter mudado de geração, ou seja, quando a gestão passou para a seguinte geração.

2.3.3 A Internacionalização como Processo de Inovação

A pertinência de as empresas deverem ser empreendedoras, principalmente quando abordam os mercados internacionais, resulta da pressão competitiva observada nestes mercados ser superior àquela que vulgarmente as empresas sentem nos seus próprios mercados domésticos, pelo que a sua sobrevivência passa inevitavelmente por uma orientação inovadora; portanto este empreendedorismo inovador que resulta da abordagem de mercados internacionais é de tal modo importante no plano macroeconómico que desencadeia profundas transformações nos equilíbrios geoestratégicos dos grandes aglomerados regionais dos diferentes blocos económicos, potencialmente geradores de inovação endógena, susceptível de ser potenciada pelo cruzamento de conhecimentos e culturas diferentes. Esta inovação intercultural propicia o surgimento de novos produtos ou serviços, bem como a exploração de redes de produtores e consumidores com ligações socioculturais disseminadas globalmente.

A inovação é a explicitação prática do conhecimento, que faz com que a competição entre as empresas se intensifique, obrigando-as a inovarem, quer ao nível do produto, quer do processo, como forma de sobreviverem, colocando uma forte ênfase em I&D.

Nesse sentido alguns autores descrevem a internacionalização como sendo uma inovação da empresa, que frequentemente obrigam à tomada de decisão sob condições de incerteza, em que o conhecimento é vital (Andersen, 1993; Casson, 2000; Prashantham, 2005).

Paralelamente ao desenvolvimento e aceitação do modelo sobre o processo de internacionalização das empresas proposto pela Universidade de Uppsala, desenvolveu-se uma nova corrente de investigação nos Estados Unidos, cujo epicentro é considerar a internacionalização como um processo de inovação empresarial (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Reid, 1981; Czinkota, 1982).

Esta nova proposta de internacionalização, como refere Alonso (1994), é análoga ao processo que as organizações de outros âmbitos de actividade seguem, de tal forma que em muitos aspectos, aumentar o nível de compromisso internacional implica para a empresa assumir uma decisão inovadora, pelo que ambos os processos podem ser considerados similares. Deste ponto de vista teórico (Alonso & Donoso, 1998), consideram-se três razões pelas quais é possível estabelecer semelhanças entre a inovação e a internacionalização:

- Tanto a inovação como a internacionalização são decisões criativas e deliberadas que se adoptam de acordo com os factores que fazem parte do ambiente e com as possibilidades da organização. Além disso, estas decisões tomam-se em condições de incerteza, desconhecendo-se os resultados que poderão viabilizar.
- Ambos os processos estão governados por uma sequência manifestamente acumulativa já que beneficiam da dinâmica temporal que caracteriza tais decisões fundamentadas no processo de aprendizagem. Por outro lado, a

aprendizagem contínua é um aspecto essencial para a aquisição de capacidades necessárias para competir nos mercados internacionais.

- Tendo em conta o carácter acumulativo destes processos, qualquer decisão encontra-se condicionada pelas decisões tomadas no passado, ao mesmo tempo que condicionam as decisões que se tenha que tomar no futuro.

Nesta mesma direcção, as investigações efectuadas por Filipescu (2007) sobre os dois fenómenos, inovação e internacionalização, através do método múltiplos de estudo de caso, focalizados no relacionamento entre o processo de internacionalização e inovação, concluíram que existe uma propensão das empresas para a internacionalização devido a uma prévia existência de inovação.

Portanto, segundo Alonso (1993), pode considerar-se o processo de internacionalização mais complexo e auto-gerador, dado que se baseia nas capacidades e forças da empresa predominantemente irreversível, porque, para cada fase, supõe níveis de compromisso mais elevados, o que não significa que o processo tenha que decorrer de acordo com uma sequência de fases pré-fixada, como estabelece o modelo Uppsala, ainda que mantendo o carácter evolutivo para a empresa.

Todas as investigações que se possam enquadrar no âmbito dos estudos que consideram a internacionalização da empresa como um processo inovador coincidem em propor um modelo sequencial por etapas, cada uma das quais representando um nível de implicação exportadora da empresa, de tal forma que passar de uma etapa a outra supõe um maior compromisso da empresa com os mercados exteriores. As principais diferenças existentes entre as várias investigações realizadas neste âmbito radicam no número de etapas definidas. Seguidamente apresentam-se as etapas do processo de internacionalização das empresas propostos pelos principais investigadores desta teoria.

Bilkey & Tesar (1977) propuseram que o processo de desenvolvimento da exportação seguido pelas empresas integrava seis etapas:

- *Primeira etapa* a direcção não está interessada na exportação;
- *Segunda etapa* servem-se encomendas que são solicitadas, ainda que não se façam esforços para explorar a possibilidade de exportar de forma regular;
- *Terceira etapa* a empresa preocupa-se em analisar as possibilidades que existem de exportar de forma sistemática;
- *Quarta etapa* a empresa exporta de forma exponencial para algum país próximo psicologicamente, dentro dos países em que opera;
- *Quinta etapa* a empresa vai adquirindo uma ampla experiência exportadora nos países próximos psicologicamente em que opera;
- *Sexta etapa* a empresa estuda a possibilidade de diversificar mercados, exportando para países distantes do ponto de vista psicológico.

Partindo da consideração que o marketing internacional se concebe como um processo gradual e sequencial, Cavusgil (1980) identifica cinco etapas que representam o caminho seguido pelas empresas para o exterior:

- *Marketing doméstico* nesta etapa encontram-se as empresas que consideram apenas o mercado nacional como o seu único mercado;
- *Pré-exportação* nesta etapa os dirigentes procuram a informação relevante e avaliam a possibilidade de exportar, dado tratar-se de uma nova actividade para a empresa em que existe um grande desconhecimento de como a mesma se pode desenvolver;
- *Exportação experimental* a empresa iniciará a sua entrada no mercado internacional de forma esporádica, marginal, dirigindo-se a poucos mercados, geralmente aqueles mais próximos psicologicamente e empregando, como forma de entrada, exportação indirecta;
- *Exportação activa* nesta etapa obtém-se um forte crescimento das vendas em mercados externos, o acesso a novos países e a utilização de exportação directa;
- *Compromisso exportador* esta etapa caracteriza-se por um forte compromisso da direcção com os mercados externos; um compromisso incremental em actividades internacionais dependerá fundamentalmente das capacidades dos

directores em ter uma planificação e execução de estratégias de marketing-mix e da superação de obstáculos existentes em operações internacionais.

Posteriormente, Cavusgil (1982) realiza uma revisão do seu modelo em que continua a seguir a existência de cinco etapas no processo de internacionalização. As etapas consideradas de revisão do modelo recebem distinta denominação: pré-compromisso (marketing doméstico); exportação reactiva (resposta a encomendas não solicitadas); exportação experimental limitada a países próximos psicologicamente; exportação activa; e compromisso total com a exportação.

Para Reid (1981), as empresas, no seu processo de internacionalização, transitam por cinco etapas:

- *Conhecimento da exportação* nesta etapa a empresa considera que os mercados externos podem ser uma oportunidade para crescer e expandir-se;
- *Intenção de exportar* nesta etapa produz-se uma maior motivação e atitude por parte dos directores da empresa relativamente à exportação;
- *Prova ou exportação experimental* pode afirmar-se que representa o início da actividade exportadora, aceitando encomendas não procuradas, solicitadas pelos compradores estrangeiros ou através de visitas realizadas a mercados externos;
- *Avaliação da exportação* nesta etapa efectua-se uma avaliação pormenorizada dos resultados obtidos na fase anterior e, no caso de serem satisfatórios a empresa provavelmente consolidará a sua presença nos mercados externos;
- *Aceitação da exportação* significa a adopção de um compromisso crescente com a actividade exportadora e a consolidação da exportação como estratégia de crescimento da empresa.

Num entendimento algo distinto do considerado por Reid (1981) sobre as etapas do processo de internacionalização, Czinkota (1982), tomando como ponto de partida o

modelo de internacionalização proposto por Bilkey & Tesar (1977), propôs que o processo de internacionalização das empresas fosse composto pelas seguintes etapas:

- *Fase I* a empresa não está interessada na exportação;
- *Fase II* a empresa está parcialmente interessada pela exportação;
- *Fase III* empresa exploradora;
- *Fase IV* exportador experimental;
- *Fase V* empresa exportadora com reduzida experiência;
- *Fase VI* empresa exportadora com grande experiência.

Em resumo, a internacionalização como processo de inovação é o resultado de um conjunto de acções empreendidas pela empresa, em que os directores mandatados para tomarem as decisões desempenham um papel determinante no processo de internacionalização da empresa, sem atribuir relevância às variáveis objectivas do ambiente (Reid, 1981; Cavusgil, 1982; Czinkota & Johnston, 1983).

2.3.4 Críticas aos Modelos de Internacionalização de Uppsala e Inovação

Apesar da ampla aceitação por parte da comunidade científica dos modelos que contemplam a internacionalização como um processo sequencial, estes modelos também têm suscitado numerosas críticas. Em quase todas as críticas efectuadas, sobressai a ideia do momento histórico em que foram formuladas (década de setenta do século XX). Actualmente, as condições do ambiente em que as empresas desenvolvem a sua actividade mudaram significativamente, pelo que é muito difícil que as etapas propostas pelos modelos sequenciais se cumpram com total exactidão. Seguidamente apresentam-se algumas das críticas mais importantes que foram efectuadas a estes modelos.

Ford & Leonidou (1991) assinalam que os modelos sequenciais de internacionalização apresentam uma série de dificuldades:

- Não explicam as dinâmicas de progressão da empresa desde uma etapa a outra;
- Carecem de definições claras dos limites de cada etapa no processo de internacionalização;
- A direcção das relações em causa e efeito das variáveis usadas não estão claramente definidas;
- Não existe suficiente verificação empírica dos modelos, sendo necessário o desenvolvimento de estudos longitudinais que corroborem a teoria apresentada.

Provavelmente, as críticas mais importantes que se realizaram aos modelos que consideram a internacionalização como um processo sequencial e, em particular ao modelo Uppsala, são realizados por Andersen (1993):

- Os modelos sequenciais são de carácter historicista, sendo difícil delimitar as características e as etapas estabelecidas, bem como explicar o movimento de passagem de uma a outra etapa; além disso, têm uma limitação tanto espacial como temporal;
- Não explicam como e porquê começa o processo e quais são os factores que influenciam que uma empresa continue com o mesmo;
- A validade causal do modelo e a inclusão do conhecimento como única varável explicativa do modelo são ineficientes;
- Apesar da utilidade que pode constituir para os directores das empresas e para os governos, contribuindo para uma compreensão intuitiva da internacionalização, pouco aporta do ponto de vista da compreensão científica;
- A confirmação empírica tanto da sequência de etapas como da eleição dos países, tendo em conta a diferente distância psicológica existente entre os países, é escassa.

Segundo Alonso (1993), o modelo sequencial apresenta uma série de limitações que dificultam a assunção de uma forma generalizada:

- Apesar do potencial da sua aplicação para as empresas que estão nas primeiras fases do processo de internacionalização ou para pequenas e médias empresas, não é tanto para aquelas que são altamente internacionalizadas ou de grande tamanho;
- Os modelos sequenciais constituem uma visão excessivamente linear e esquemática da internacionalização, que não é compatível com a complexidade do mundo actual e a diversidade de fórmulas de que dispõem as empresas para aceder aos mercados externos;
- A existência de um forte desequilíbrio entre a proposta teórica e a sua verificação empírica;
- A dificuldade de determinar o nível de compromisso internacional que implica cada uma das fases.

Apesar destas limitações, Johanson & Vahlne (1990) manifestam que, em geral, o modelo recebeu um forte apoio em estudos realizados num amplo espectro de países e situações, confirmando a investigação empírica que o compromisso, a experiência e a distância psicológica existentes entre os países são factores fundamentais para explicar o comportamento internacional das organizações.

Apesar destas críticas face aos modelos sequenciais, pode dizer-se que este modelo de internacionalização das empresas é amplamente aceite, já que a maioria dos trabalhos que fizeram a revisão desta abordagem consideram estas críticas como aspectos a melhorar, mas como uma dificuldade da teoria Andersen (1993).

2.3.5 Empresas Internacionais de Recente Criação

Nos últimos anos está a aparecer um novo fenómeno empresarial, com um número cada vez mais importante de empresas que operam em mercados internacionais desde a sua criação e que, portanto, contradizem a teoria proposta pelos modelos sequenciais de internacionalização das empresas. Estas empresas denominam-se *International New Ventures* (Oviatt & McDougall, 1994).

A dinâmica de crescimento das trocas comerciais internacionais conduz a que as empresas, segundo Zucchella et al. (2007), desde o seu início se dirijam não só ao mercado doméstico, mas também a outros mercados considerados distantes, tendo por base quatro categorias de factores que determinam a internacionalização:

1. **Negócio específico** (deslocação de indústrias para espaços onde é suposto nascerem nichos globais criados pelos empreendedores; indústrias de conhecimento intensivo e negócios de alta tecnologia; orientação para o crescimento do nicho em maturidade e inovação);
2. **Localização** (o papel da rede local; efeitos da localização dos “clusters” locais como condutores de um rápido crescimento internacional; regiões industriais como um lugar natural para uma orientação internacional muito cedo);
3. **Rede** (o papel das comunicações internacionais; a estrutura de governo em termos de acordos formais e informais);
4. **Empresário** (iniciativa empresarial internacional; o papel de empresário no nascimento de empresas globais).

Os factores acima apresentados ocorrem num contexto em que o ambiente global se caracteriza pela redução de custos de transporte e de comunicação, pela melhor acessibilidade ao conhecimento, e pelo aumento do conhecimento, da criatividade e da exploração, pelo papel das tecnologias de informação e comunicação, pelo aumento das oportunidades para criar valor e gestão das cadeias internacionais de valor, e pelo aumento da velocidade de crescimento e processos da criação de valor.

Estas empresas, denominadas *Novas Empresas Internacionais*, definem-se como empresas que, desde o seu nascimento, procuram produzir uma vantagem competitiva significativa, através do uso de recursos e da escala de trabalho em diversos países (Rennie, 1993; Oviatt & McDougall, 1994). Tal facto faz com que nasçam já globais, devido à decisão para entrada simultânea em vários mercados internacionais, beneficiando da abertura actual dos mercados e operando muitas vezes em rede. Assim, geralmente estas empresas não compram as matérias-primas a fornecedores próximos

ou constroem fábricas junto das suas sedes, antes procuram em todo o mundo as melhores localizações, aproveitando as oportunidades resultantes do fim das barreiras políticas e económicas e da acessibilidade da informação global.

As dificuldades para definir o que se entende por *Novas Empresas Internacionais* centram-se nas dimensões que se devem considerar como medida do grau de internacionalização da empresa. Pla & Cobos (2002) consideram que os indicadores que se devem ter em conta são o tempo decorrido entre a criação da empresa e o início das exportações, o volume das exportações e o número de mercados. Para Oviatt & Mcdougall (1997), é a propensão exportadora num determinado espaço de tempo que define a *Novas Empresas Internacionais*. Este período de tempo é arbitrário, mas deve ser igual ou inferior a seis anos (Shrader et al., 2000).

Moen (2002) denomina empresas nascidas globais as que têm uma propensão exportadora superior a 25% e nascidas na última década. Na investigação que realizou, comprovou que estas empresas iniciaram a sua actividade exportadora no primeiro e no segundo anos após a sua criação.

Segundo Knight & Cavusgil (2004) as empresas nascidas globais são, as que exportam pelo menos 25% das suas vendas totais e que se internacionalizaram poucos anos após a sua fundação (geralmente três anos).

Resulta do estudo efectuado por Kuivalainen et al. (2007) uma contribuição para a discussão teórica sobre o processo de internacionalização, ao apresentar e ter por objectivo a duas categorias distintivas de *nascidas globais*: *verdadeiras nascidas globais* e *nascidas globais*. As primeiras operam em mercados mais globais e nascem já globais, ou seja, são direccionadas para o mercado global, e as segundas seguem um percurso de internacionalização gradual em mercados mais próximos e culturalmente mais próximas. Pode concluir-se que no modelo de internacionalização “Uppsala” também podemos incluir as empresas *nascidas globais*.

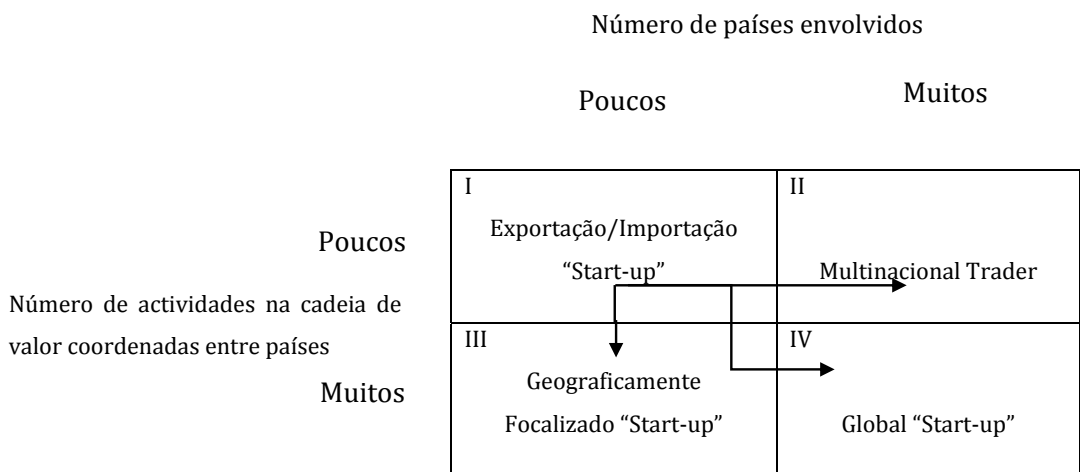
As empresas denominadas “start-ups” fazem negócios em vários países, antes de dominarem o seu mercado doméstico (Isenberg, 2008). Por vezes, estas empresas usaram a diáspora para mais rapidamente ganharem acesso à informação, financiamento, talentos, tecnologia e, com certeza, contratos (Isenberg, 2008).

As empresas “start-ups” que nascem globais, de acordo com Isenberg (2008), necessitam de possuir conhecimentos que lhes permitam enfrentar três tipos de desafios:

- Distância;
- Diferenças de contexto cultural;
- Falta de recursos (são os principais desafios com que se enfrentam as novas empresas).

Os desafios que as empresas que nascem globais enfrentam, segundo Oviatt & McDougall (1994), conduzem a vários tipos de evolução das *Novas Empresas Internacionais*, como se apresenta na figura seguinte:

Figura 2-3 Tipos de empresas que nascem globais



Fonte : Oviatt & McDougall (1994)

Segundo Fillis (2001), há empresas pequenas que entram nos mercados estrangeiros desde a criação, logo, as etapas tradicionais são omitidas. Os efeitos da globalização, o impacto da tecnologia, os factores específicos da indústria e a superação das barreiras de entrada fazem com que os modelos existentes sobre o processo de internacionalização não sejam suficientes em si mesmos para explicar o comportamento da internacionalização.

A influência da tecnologia no processo da internacionalização, como observaram Davis & Harveston (2000), medida mediante o uso da internet, assim como o seu investimento em tecnologia, tem um efeito positivo tanto no crescimento como na internacionalização da empresa.

Em sintonia com a relevância das competências tecnológicas, o estudo de indústrias de biotecnologia suecas, realizado por Nordman & Melén (2007), conclui que nem todas as empresas designadas “*born-globals*” foram iniciadas por indivíduos com elevados conhecimentos internacionais. Algumas, bem pelo contrário, foram fundadas e geridas por indivíduos que apenas acreditavam nos seus elevados níveis de conhecimento tecnológico.

2.3.6 Da Análise do Sector Industrial à Análise dos Recursos e Capacidades das Empresas

No princípio dos anos oitenta do século XX, a análise estratégica centrava-se na estrutura do sector industrial, tendo por base que a competitividade das empresas dependia do sector em que actuava, desvalorizando o que as empresas pudessem fazer na sua acção própria, que desresponsabilizava em parte face aos resultados obtidos. A obra de Porter *Estratégia Competitiva* foi quem influenciou este postulado. Na análise estratégica tradicional o seu interesse tem-se focalizado em estudos sectoriais, menosprezando os aspectos internos da empresa, dirigindo os estudos para comparar as

diferenças entre sectores, apesar de se ter limitado a comparar diferenças intra-sector (Rumelt, 1984).

Porém, na década seguinte, Hansen & Wernerfelt (1989) e Rumelt (1991), com os seus trabalhos, evidenciam maiores diferenças de rentabilidade entre empresas pertencentes a um mesmo sector que entre empresas de sectores distintos o qual resultou o conhecimento do carácter único de cada empresa, em que os resultados são construídos com base nos recursos e capacidades que cada uma possui e sobre os quais pode gerar uma vantagem competitiva sustentada. Esta nova corrente de investigação com base fundamental na estratégia empresarial e nos resultados económicos obtidos denominou-se *teoria dos recursos e capacidades* (Grant, 1991).

A teoria dos recursos e capacidades da empresa (*Resource Based View*) realça os aspectos internos da empresa como factores explicativos das diferenças nos resultados apresentados pelas empresas de um mesmo sector, diferenças que ocorrem apesar de se saber que todas as empresas têm as mesmas oportunidades.

O desenvolvimento da teoria dos recursos e capacidades tem sido prosseguido com base em duas evidências: uma primeira, que consiste na existência de estudos empíricos que mostram como as diferenças de resultados intersectoriais são menores do que as diferenças de resultados intra-sectoriais; uma segunda, que releva a existência de estudiosos que procuram distinguir-se dos seus predecessores e eliminar um desequilíbrio na literatura especializada que se inclinava para a análise sectorial (Levinthal, 1995).

Oficialmente a abordagem da empresa baseada nos recursos surgiu em 1984, com o artigo de Wernerfelt, reconhecendo-se contributos anteriores, entre outros, os baseados nas *competências distintivas* para competir com êxito, de Selznick (1957), e os de Penrose (1959), com a obra *Teoria do Crescimento da Empresa*, que considera a empresa como um conjunto único de recursos produtivos.

A teoria dos recursos recebeu numerosos contributos do campo da economia, devido ao aparecimento de novas correntes de investigadores, as quais concomitantemente introduzem novas perspectivas e eliminam outras que tradicionalmente haviam impedido a colaboração entre a economia e a empresa. Neste sentido pode afirmar-se que estamos perante uma teoria de carácter conciliador entre a economia e a direcção estratégica, dado que esta pretende aproveitar as complementaridades existentes entre ambas para explicar os comportamentos e resultados da empresa (López & Sabater, 2000).

Nas empresas, a dotação diferente de recursos tangíveis e intangíveis, usados de forma combinada, mediante o desenvolvimento de complexas interacções entre eles e os membros da empresa, resulta em tecnologias de grupo, que, por sua vez, dão origem a capacidades específicas e habilidades resultantes da exploração conjunta de vários recursos, fazendo com que se produza uma crescente heterogeneidade entre as empresas e consequentemente umas, no exercício da actividade, sejam melhores do que outras suas concorrentes, logo gerando vantagens competitivas na forma como configuram a cadeia de valor ou o conjunto de actividades envolvidas na criação, produção, comercialização, entrega e suporte aos seus produtos e serviços (Porter & Kramer, 2011). Assim se compreende a empresa como unidade de produção, no entendimento de uma unidade acumuladora de conhecimentos (Penrose, 1962), ideia colocada de manifesto pelas teorias behaviorista e evolucionista, salientando que a dita acumulação de conhecimentos resulta da aprendizagem organizacional. Recebe ainda influências da economia institucional, da teoria de agência e da teoria de custos de transacção, sendo que esta última ajuda a compreender a decisão de internacionalizar ou de vir ao mercado em caso de apropriação de recursos (Mahoney et al., 1992; Madhok, 1997).

Na teoria dos recursos e capacidades, a figura do empresário adquire um papel crítico (Madhok, 1997), assumindo uma função muito ampla, dado que não só usa os recursos – como sucede nos neoclássicos – mas cabe-lhe também promover o desenvolvimento de novos recursos (Spender, 1996). Na internacionalização das empresas familiares deverá

ser sabedor das suas forças e retirar vantagem das mesmas. Essas vantagens são uma visão de longo prazo, elevado nível de confiança e a possibilidade de tomar decisões rapidamente (Kontinen & Ojala, 2010).

Presentemente, o crescente dinamismo da envolvente coloca a ênfase nos elementos intra-empresariais, o que leva a basear a estratégia da empresa nos recursos e capacidades internas (Grant, 1996), conduzindo a que a teoria dos recursos analise as empresas individualmente (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993) e se centre no estudo da competitividade das empresas, com base nos conceitos fundamentais de recursos e capacidades. Por isso, a teoria baseada nos recursos e capacidades, coloca a sua ênfase na importância que possuem os recursos e capacidades internas da empresa, como fonte e defesa das suas vantagens competitivas, assumindo a heterogeneidade das empresas quanto aos recursos e capacidades possuídas, uma vantagem competitiva sustentável de umas sobre as outras (Barney, 1991). Segundo a teoria estratégica, o sucesso da empresa passa por esta criar uma proposição de valor distintiva que vá ao encontro das necessidades de um conjunto escolhido de clientes (Porter & Kramer, 2011).

2.4 A Relevância dos Recursos e das Capacidades da Empresa

As empresas, para desenvolverem a sua actividade, necessitam de conjugar diferentes tipos de recursos, os quais não se encontram todos explicitados no balanço da empresa, como sucede com a formação e a motivação dos colaboradores, a posse de uma rede estável de fornecedores e clientes, a reputação, a cultura de coesão, etc. Logo, em função dos tipos de “*stocks*” de recursos e da sua respectiva quantidade, as empresas apresentam características diferentes.

Tendo em consideração as características e importância dos recursos e capacidades da empresa, autores como Wernerfelt (1984), Rumelt (1987) e Conner (1991) definem a empresa segundo a teoria dos recursos e capacidades, *como uma colecção organizada e única de recursos e capacidades que não se podem comprar e vender livremente no*

mercado, porque, alguns dos recursos e capacidades fazem parte da cognicidade das empresas, logo não se conseguem comprar ou copiar facilmente.

Resulta da identidade que as empresas adquirem em consequência da forma como exploram os seus recursos e capacidades, que na sua actividade obtenham rendimentos diferentes umas das outras, conduzindo a uma heterogeneidade entre as empresas quanto aos recursos que controlam, sendo a heterogeneidade que explica as diferenças nos rendimentos (Lippman & Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1991).

Contudo, o facto de umas empresas possuírem mais recursos que outras não significa que automaticamente conduza a mais vantagens competitivas ou a uma superior performance (Chrisman et al., 2009). No caso em que as empresas familiares e não familiares investem em similares recursos, a direcção dos investimentos pode ser diferente, como pode ser diferente os montantes e os propósitos (Miller & Breton-Miller, 2005).

2.4.1 Os Recursos da Empresa

Wernerfelt (1984) considera que devem considerar-se como recursos todos os activos tangíveis e intangíveis que estão ao serviço da empresa de forma semipermanente, como sucede com as marcas, conhecimento tecnológico próprio, pessoal qualificado, contactos comerciais, equipamentos industriais, processos organizativos, meios financeiros, que intervêm no desenvolvimento da sua actividade produtiva, independentemente de estes constituírem forças ou fraquezas.

Para Barney (1991), os recursos são todos os activos e capacidades, processos organizativos, atributos empresariais, informação, conhecimentos, etc., controlados por uma empresa, que a capacitam para conceber e implantar estratégias que perfeccionem a sua eficiência e eficácia.

Outras definições foram apresentadas por Amit & Shoemaker (1993) e por Cuervo (1993) que, de forma semelhante, assinalam que os recursos são um stock de factores disponíveis que a empresa possui e controla. Estes factores são de natureza diversa, compreendendo os físicos, os tecnológicos, os humanos e os organizativos (Cuervo, 1993).

Não existe uma única classificação dos recursos; assim, Barney (1991) agrupa os recursos das empresas em três categorias: recursos de capital fixo; recursos de capital humano; e recursos organizacionais. Grant (1996) distingue por entre recursos tangíveis, intangíveis e humanos. Contudo, a classificação aceite pela maioria dos autores é a que distingue entre recursos tangíveis e intangíveis.

Por forma a gerarem uma vantagem competitiva, os recursos devem trabalhar de forma conjunta, para criarem uma *capacidade organizativa*, dado que é esta que aporta resultados superiores.

Os recursos tangíveis, reflectidos contabilisticamente nas demonstrações financeiras das empresas, são identificados e valorados com menor dificuldade e são compostos por activos físicos e por activos financeiros. Os activos físicos, de que são exemplos os equipamentos industriais, as instalações, os veículos, etc., definem a fronteira de possibilidades de produção da empresa, condicionando a sua estrutura de custos. Têm como principais características a dimensão, a localização e as especificações de índole tecnológica. Os activos financeiros, de que são exemplos o capital, os fluxos líquidos de caixa, o endividamento, o rating, etc., condicionam a capacidade de investimento, flexibilidade da empresa e assim, em última análise, a sua capacidade de geração de cash-flows.

Segundo Grant (2006), os recursos intangíveis, não obstante a sua elevada importância na avaliação da empresa, apresentam uma certa dificuldade na sua identificação e valoração, pelo que, na maioria das empresas, estes não estão correctamente relevados contabilisticamente, ou seja, na sua maior parte encontram-se invisíveis.

Os recursos intangíveis podem ser subdivididos em tecnológicos e de reputação. Quanto aos recursos tecnológicos, as características mais relevantes são a propriedade intelectual (carteira de patentes, direitos de propriedade, segredos comerciais, etc.) e os recursos para a inovação (instalações para a investigação e pessoal científico e técnico). Quanto aos recursos de reputação, apresenta como principal característica a reputação da empresa junto dos clientes e dos fornecedores, medida por via da marca, da relação estável com os clientes, fornecedores, administrações públicas e comunidade, bem como pela reputação dos produtos da empresa.

Os recursos intangíveis, segundo Bontis (1999), subdividem-se em recursos humanos, recursos estruturais (organizativos e tecnológicos) e recursos relacionais.

As empresas não empregam os recursos intangíveis de forma separada, nem constroem vantagens competitivas apenas sobre um, estes interactuam uns com os outros, gerando capacidades ou competências distintas que lhes permitem fazer melhor que os concorrentes e gerar vantagens competitivas.

Os recursos intangíveis podem ser acumulados de forma directa, quando as actividades são específicas para a sua obtenção, como é o caso de I+D, publicidade, formação profissional, ou, de forma indirecta, quando a actividade normal da empresa contribui para aumentar o prestígio da marca, as habilitações dos seus empregados e o conhecimento disponível.

Os recursos intangíveis são importantes para se explicar os padrões de crescimento da empresa, dado que se baseiam na informação e no conhecimento, logo, podem aplicar-se a muitos e variados usos (Penrose, 1959). Daí que os recursos intangíveis tenham um grande potencial para gerar vantagens competitivas na medida em que resultam de um desenvolvimento geralmente prolongado no tempo e estão baseados em informação não codificada e conhecimentos tácitos, pelo que a sua imitação é difícil (Hall, 1993). A dificuldade que resulta da sua identificação e quantificação confere-lhes um carácter de imprescindíveis, para desencadear uma supremacia competitiva (Hall, 1992).

Os recursos humanos da empresa são o conjunto de habilidades, competências e conhecimentos oferecidos pelas pessoas através da disponibilização do seu tempo às empresas que, por sua vez, as utilizam como serviços produtivos, avaliando o seu desempenho por meio da remuneração e actualizações salariais. As principais características dos recursos humanos são a formação, a motivação e a experiência, que determinam as competências disponíveis para a empresa, a adaptabilidade, que contribui para a flexibilidade estratégica da empresa, as habilidades sociais e a colaboração dos empregados, que determinam a capacidade da empresa em transformar recursos humanos em capacidades organizacionais e o compromisso e a lealdade que determinam a capacidade da empresa em obter e manter uma vantagem competitiva (Grant, 2006).

Os recursos humanos são entendidos como um dos mais valiosos activos das empresas, pelo que estas têm vindo a dar-lhes particular importância, procurando que, no decurso do tempo, a sua eficiência aumente, sobretudo a dos recursos directores (Penrose, 1959). Para que as empresas implementem uma gestão que tenha por objectivo o crescimento, é condição indispensável um conhecimento dos recursos e capacidades da empresa, pelo que a experiência dos directores das próprias empresas constitui um recurso essencial, que não se adquire a curto prazo no mercado (Casillas, Acedo, & Moreno, 2008).

Ao colocarmos as pessoas como fonte de vantagem competitiva sustentável, coloca-se o dilema de como gerir da melhor maneira os seus conhecimentos, saberes profissionais e capacidades. Assim, diz-nos Penrose (1959) que, nas empresas, se aprende de duas formas: uma, através de uma aprendizagem formal, transmitida por outras pessoas ou por material escrito (conhecimento objectivo); e a outra, através da experiência pessoal. Então, os gestores dos recursos humanos devem ter a habilidade de promoverem a criação e integração de capacidades, permitindo às empresas renovarem constantemente as suas práticas de recursos humanos, para que, de modo coordenado e integrado, respondam às múltiplas pressões externas, assegurando que essas práticas

conduzem a empresa com vantagem competitiva sustentada (Morris, Snell, & Wright, 2005).

Ao nível dos recursos, a tecnologia representa um dos mais importantes factores de crescimento da competitividade das empresas nos mercados nacionais e internacionais, porque permite, por um lado, obter produtos inovadores, com características superiores às que oferece a concorrência e, por outro lado, reduz os custos de produção e consequentemente os preços, através do processo de inovação (Filipescu, 2007).

Os recursos relacionais sobrepõem na marca, na reputação, na cultura e nos valores da empresa, bem como na carteira de clientes e de fornecedores, os mais importantes.

A marca exige um esforço contínuo por parte da empresa, no sentido de os clientes percepcionarem positivamente os produtos da empresa e lhe atribuírem a preferência, o que, entre outros aspectos, exige um cuidado com as características e a qualidade do produto, com o serviço pós-venda, com as garantias, etc., numa actuação de longo prazo, pautada por reputação de seriedade e responsabilidade.

A relação de confiança que as empresas estabelecem com o cliente permite mitigar o risco de incerteza que caracteriza as relações comerciais e os custos associados (Pollak, 1985).

2.4.2 As Capacidades da Empresa

Wernerfelt (1984) e Barney (1991) consideram as capacidades como uma categoria específica dos recursos, não efectuando nenhuma distinção entre ambos os conceitos, razão pela qual a torna vaga.

Ao contrário de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), que não distinguem o conceito de recursos e de capacidades, outros autores separam os termos. É o caso de Amit e Schoemaker (1993), que referem as capacidades como tendo em consideração o fluxo,

quer dizer, representam o aspecto dinâmico, sendo as que definem a forma em que a empresa usa os seus recursos de maneira combinada.

Segundo Grant (1991), as capacidades são a razão da singularidade de cada empresa no mercado, sendo fonte principal da vantagem competitiva e tendo os recursos como sua fonte; portanto, dada a importância das capacidades na criação de vantagens competitivas da empresa, daí resulta a necessidade de lhes dar uma atenção particular e diferenciada.

Lado & Wilson (1994) assinalam que as capacidades são uma habilidade que têm as empresas para criar, desenvolver e organizar os recursos por forma a que a empresa obtenha melhores resultados que os seus concorrentes. Por isso, as capacidades são consideradas como aquilo que a empresa faz particularmente bem, constituindo uma vantagem competitiva, sempre que as outras empresas com quem concorrem não possuam essas capacidades.

2.4.3 Requisitos dos Recursos e Capacidades

Nas empresas, os recursos e capacidades usam-se com um objectivo de gerar lucros que se possam traduzir em rentabilidade, capacitando as empresas com os recursos financeiros que lhes permitam crescer e adquirir outros recursos e capacidades, num processo de geração contínuo de valor. Para que as empresas sejam rentáveis, é necessário que, no mercado em que laboram, tenham vantagens competitivas sobre os seus concorrentes.

Segundo Grant (2006), *“os lucros que uma empresa obtém dos seus recursos e capacidades, dependem da habilidade destes para estabelecer uma vantagem competitiva, mantê-la e apropriar-se da rentabilidade que proporcione”*. Então, o que releva da actividade das empresas é a procura de vantagens competitivas, que lhes permitam, em consequência de um uso superior de gestão dos recursos e capacidades, produzir bens e serviços, que os clientes, na sua livre escolha, lhes atribuam a preferência em detrimento

da que dão aos produzidos pelos concorrentes presentes no mercado, o que faz com que a empresa, deste modo, evidencie a sua vantagem competitiva (Rodríguez-Bobada, 2001).

Segundo Grant (2006), para que um recurso ou capacidade proporcione uma vantagem competitiva, deve possuir duas condições: a) ser escasso, no sentido de que não deve existir em quantidade abundante e possa gerar uma vantagem competitiva; b) ser relevante, na asserção de que deve haver uma relação com os factores importantes de êxito no mercado. Assim, os recursos e as capacidades são valiosos se têm a capacidade de gerar valor para os clientes e, concomitantemente, se perduram no mercado durante muito tempo, logo, sendo *duradouros*, o que significa que os concorrentes não os imitam facilmente, ou seja, são difíceis de *transferir ou replicar*.

Resultam das vantagens competitivas que as empresas geram não só uma produção de valor para a própria empresa, mas igualmente um benefício para os clientes, na medida em que podem adquirir um produto ou serviço com características únicas e difíceis de imitar (Barney, 1991). Resulta desta partilha de valor, o entendimento de Porter & Kramer (2011), de que a produção de valor deve ser entendida não como a “*optimização da performance financeira de curto-prazo, esquecendo as necessidades mais importantes dos clientes*”, mas sim como a procura do sucesso de longo-prazo, em que as empresas direccionam a sua atenção para “*o bem-estar dos seus clientes; a redução dos recursos naturais vitais das suas empresas; a viabilidade dos fornecedores principais e o desconforto económico da comunidade em que produzem e vendem*”.

3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES: UMA APROXIMAÇÃO BASEADA NOS RECURSOS E NAS CAPACIDADES

3.1 Introdução

Na internacionalização das empresas familiares, segundo Graves & Thomas (2008), os determinantes chave são: o nível de compromisso relativamente à internacionalização; a disponibilidade de recursos financeiros; e a capacidade para comprometer e usar os recursos financeiros no desenvolvimento das capacidades necessárias.

Estes determinantes principais das empresas familiares no processo de internacionalização, como anteriormente vimos no capítulo I, resultam das características únicas, ou seja, de características que não são comuns às empresas não familiares. Tais particularidades resultam essencialmente do facto de a propriedade da empresa ser controlada por uma família, fazendo com que a empresa reflecta a cultura, o compromisso e a atitude da família (Donckels & Frohlich, 1991). Tudo numa interdependência da família com a empresa, em que a governação da empresa usa os recursos e capacidades, suportadas numa estratégia, para promover o desenvolvimento dos negócios. Daí resultam forças das empresas familiares comparativamente com as não familiares, mas concomitantemente também fraquezas. Em resumo, as empresas familiares apresentam características idiossincráticas que as fazem únicas e contribuem para o seu êxito (Habbershon & Williams, 1999), embora, a par com as vantagens competitivas que apresentam, também possam apresentar inconvenientes, como decorre por exemplo da tendência das empresas familiares para serem muito conservadoras em termos tecnológicos (Pollak, 1985), como revela a investigação empírica, concluindo por uma relação negativa entre a empresa familiar e a acumulação de recursos tecnológicos (Nieto, 2001).

3.2 Determinantes da Internacionalização da Empresa Familiar

É importante para as empresas familiares a identificação e definição dos recursos críticos necessários para a internacionalização, o que encerra alguma complexidade, devido à heterogeneidade e ao ambiente em que operam as pequenas e médias

empresas, bem como desenvolver apropriadas estratégias que alavanquem as vantagens (Ruzzier et al., 2006).

Neste trabalho serão analisados apenas os recursos físicos e financeiros, os recursos relacionais e os recursos familiares.

3.2.1 Recursos das Empresas Familiares

3.2.1.1 Recursos Físicos

Entre os recursos físicos das empresas, o tamanho é relevante quando, concomitantemente com uma série de capacidades, é usado de forma a permitir gerar resultados positivos, ou seja, vantagens competitivas. Logo, o tamanho empresarial é muito estudado, na medida em que é um factor que afecta o comportamento exportador (Bonaccorsi, 1992; Fernández & Nieto, 2002; Suárez, Álamo, & García, 2002).

Porém, o tamanho das empresas é um recurso físico que, nas pequenas empresas, é caracterizado pela sua limitação, enquanto as grandes empresas geralmente têm à sua disposição os recursos necessários para estarem aptas a responder às mudanças que ocorrem nos ciclos da vida corporativa (Miller & Friesen, 1984).

No entanto, podemos compreender que o tamanho nem sempre é condição necessária nas empresas, para que realizem vantagens competitivas, pois, segundo os autores Dean et al. (1998), as grandes empresas são, muitas vezes, mais demoradas que as pequenas empresas a responder a uma oportunidade, o que, nas decisões de internacionalização, conduz à colisão dos factores com as decisões dos gestores empresariais. Por isso, no estudo da internacionalização, há autores que não vislumbram uma relação positiva entre o tamanho e a expansão internacional (Bilkey & Tesar, 1977; Czinkota & Johnston, 1983; Moon & Lee, 1990; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994).

Outros investigadores concluíram em sentido contrário, afirmando que se pode esperar que nas grandes empresas, ou seja, nas de maior tamanho, sejam dados maiores passos na internacionalização, num relacionamento positivo entre tamanho e comportamento internacional (Cavusgil & Naor, 1987; Andersen, 1993; Alonso & Donoso, 1996; Andersen, 1997; Coviello & McAuley, 1999; Fernández & Nieto, 2002; Suárez & Álamo, 2003), ou, como concluem Zimmermann & Kattuman (2006), que as grandes empresas (de maior tamanho) aumentam a probabilidade de se internacionalizarem.

Apesar de os autores anteriores relacionarem positivamente o tamanho da empresa com o comportamento exportador, não podemos entender que as pequenas empresas não tenham capacidade para atingirem um elevado compromisso exportador, medido através da intensidade exportadora (Joffe, 1986; Kohn, 1997).

O tamanho da empresa pode ser medido pelo conjunto dos seus activos, pelas vendas e pelo número dos seus trabalhadores, conforme quadro seguinte (IAPMEI); contudo, dada a importância crítica dos recursos humanos nas empresas, este será o recurso medido no nosso estudo, pelo número de trabalhadores totais.

Quadro 3-1 Definição de PME segundo as recomendações da Comissão de 1996 e de 2003

Categoria	N.º de empregados	Volume de negócios	Activo total
Média empresa	< 250 (inalterado)	<= 50 milhões de euros (em 1996: 40 milhões)	<= 43 milhões de euros (em 1996: 27 milhões)
Pequena empresa	< 50 (inalterado)	<= 10 milhões de euros (em 1996: 7 milhões)	<= 10 milhões de euros (em 1996: 5 milhões)
Microempresa	< 10 (inalterado)	<= 2 milhões de euros (anteriormente não definido)	<= 2 milhões de euros (anteriormente não definido)

Fonte: IAPMEI

Considerando que a maior parte de trabalhos conclui pela relação positiva entre o tamanho da empresa e a expansão internacional (Cavusgil & Naor, 1987; Andersen,

1993; Alonso & Donoso, 1996; Andersen, 1997; Coviello & McAuley, 1999; Fernández & Nieto, 2002; Suárez & Álamo, 2003; Zimmermann & Kattuman, 2006), o nosso estudo optou por considerá-la uma variável explicativa com influência positiva.

3.2.1.2 Recursos Financeiros

O “*stock*” de recursos financeiros disponíveis constitui para as empresas, segundo a teoria dos recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1995), um dos importantes recursos específicos, em termos de ganho de vantagens no mercado global (Ling-yee & Ogunmokun, 2001). Nas empresas internacionalizadas, o financiamento adequado das exportações pode significar tornar disponível capacidade de produção e obter economias de escala que permitam ao exportador competir com eficácia, em termos do factor preço, nos mercados estrangeiros contra os concorrentes (Katsikeas, 1994).

Ling-yee & Ogunmokun(2001) nos resultados de um seu estudo empírico identificaram os recursos financeiros e os conhecimentos da cadeia de gestão de vendas, como contributos significativos para uma vantagem exportadora competitiva, através de baixos custos e elevada diferenciação.

Nas empresas familiares; os recursos financeiros são limitados, devido ao facto de os proprietários serem muito relutantes a contraírem financiamentos ou a cederem capital social a terceiros, pois temem perder a sua independência e capacidade de decidirem de acordo com as idiosincrasias da própria família (Gomez-Mejia et al., 2010). Por esse motivo, preferem crescer menos por falta de recursos, do que recorrerem a recursos financeiros externos, o que no processo de internacionalização significa poder perder oportunidades, mas em todo o caso a internacionalização baseia-se num objectivo de longo prazo (Thomas & Graves, 2005).

Este objectivo de longo prazo pode ser bloqueado devido à relutância nas empresas familiares em recorrerem a recursos financeiros externos, limitando assim iniciativas de

investimento susceptíveis de gerarem crescimento, desenvolvimento e inovação (Muñoz-Bullón & Sanchez-Bueno, 2011).

Para concretizar esse objectivo de longo prazo imposto pela internacionalização, é necessário que nas empresas familiares exista, por parte dos seus proprietários e gestores, disponibilidade para afectar os recursos financeiros necessários ao processo de internacionalização, que, segundo Graves & Thomas (2008), são uma das determinantes chave para o desenvolvimento das capacidades necessárias.

É importante, por isso, para se medir a actividade exportadora da empresa, conhecer no plano da sua estrutura, qual o seu tamanho, medido de acordo com o critério adoptado pelo Instituto de Pequenas e Médias Empresas, que o classifica de acordo com: o número de empregados; o valor dos activos; e o volume de negócios. Conhecidos os dados económicos constantes do balanço das empresas, seria necessário determinar qual a sua autonomia financeira (CP/AT), qual a rentabilidade dos capitais próprios (RL/CP) e qual a rentabilidade do activo (RL/AT), dado tratarem-se de indicadores que permitem aferir da capacidade financeira das empresas e, deste modo, conhecer o seu músculo financeiro para assumirem estratégias de internacionalização.

3.2.1.3 Recursos Relacionais

Nas empresas familiares, a particularidade de na direcção da empresa ter membros da família proprietária facilita uma relação de maior compromisso destes para com a empresa e é susceptível de gerar um clima relacional com os empregados de uma maior dedicação, sobretudo quando estes têm confiança no gerente proprietário. Estas características das empresas familiares constituem recursos relacionais internos susceptíveis de favorecerem a performance destas empresas.

Estes recursos relacionais internos podem potenciar às empresas a sustentação de uma reputação no plano externo, consubstanciada pela sua cultura, pelo compromisso de longo prazo, pela imagem de seriedade e pelo conhecimento de mercado, que facilitam

uma relação de fidelidade com clientes e fornecedores, constituindo recursos relacionais externos, que podem ser determinantes fortes para uma vantagem competitiva, quer no mercado interno, quer no mercado externo (Casillas et al., 2008).

Não obstante esta capacidade de relacionamento das empresas familiares, no plano da abordagem da expansão internacional, estas dão particular ênfase à procura de independência, evidenciando um comportamento distinto no relacionamento com os *stakeholders*, que se traduz na dificuldade de estabelecerem compromissos com redes de distribuição, e, por isso, realizam menos *joint-ventures* e utilizam menos empresas de *trading* que as empresas não familiares (Abdellatif et al., 2010).

Assim, as empresas familiares, no seu processo de expansão internacional, geralmente procuram fazê-lo usando a sua reputação e a sua própria rede de relações, que em algumas empresas é muito importante para seleccionarem para seus sócios de preferência outras empresas familiares, no pressuposto de que, no plano idiossincrático, haja identidades que, sustentadas nos mesmos valores, gerem confiança e, com integridade, sejam os garantes de uma relação estável (Fuentes, 2006).

Segundo o estudo empírico efectuado por Chrisman et al. (2009), as empresas familiares beneficiam mais dos stocks de recursos baseados nos relacionamentos externos que as empresas não familiares. Tal facto resulta das relações serem geralmente protagonizadas pelas famílias que dirigem as empresas, logo emprestando-lhes todo o capital social que possuem, traduzido na cultura da família e da empresa. Este forte envolvimento e compromisso para com a empresa cria condições a uma flexibilidade estratégica (Zahra et al., 2008), que pode ser uma vantagem competitiva na expansão internacional das empresas.

3.2.1.4 Recursos Familiares

Nas empresas familiares, o conhecimento é transferido entre os membros da família de geração em geração, sendo suposto que com o decorrer do tempo o conhecimento

adquirido vá aumentando, logo, tornando-se num recurso familiar que se fortalece há medida que a idade da empresa aumenta. A passagem do conhecimento estabelece-se através de uma intensa comunicação entre os membros da família, que para além da transferência do conhecimento, facilita a compreensão da missão da empresa (Zahra, 2003). São estas idiossincrasias, próprias das empresas familiares, que levam alguns autores a considerarem que as empresas familiares têm recursos únicos (Sirmon & Hitt, 2003).

Embora o conhecimento das empresas familiares aumente com a idade da empresa, Zimmermann & Kattuman (2006) no estudo empírico que realizaram, no âmbito da tomada de decisão de internacionalização, concluíram que *“a idade da empresa diminui a probabilidade de esta considerar a sua internacionalização”*. No mesmo sentido, havia já Okoroafo (1999) assinalado, que as empresas familiares que não se internacionalizassem nas primeiras gerações, tinham fortes possibilidades de não o fazerem em gerações posteriores. Neste alinhamento Westhead, Wright, & Uchasaran (2001) concluíram, num estudo realizado a 621 empresas industriais e de serviços, que nas empresas familiares dirigidas pelo seu fundador, não só estas possuíam mais recursos, como, também, possuíam mais informação, bem como, uma rede de contactos e uma equipa de gestão mais experiente; logo, tinham mais probabilidades de ser exportadoras. Mais recentemente, Sacristán-Navarro et al. (2011) concluíram, através do estudo empírico realizado a 711 empresas, em que 40,23% eram familiares e 59,77% eram não familiares, cotadas na bolsa de Espanha, que quando as empresas familiares são dirigidas pelo seu fundador, verifica-se um efeito positivo na sua performance.

Kontinen & Ojala (2010) na revisão da literatura que efectuaram sobre a internacionalização das empresas familiares, concluíram que muitas pequenas empresas familiares se internacionalizaram rapidamente para vários países, quando a gestão mudou de uma geração para uma outra, ou seja, quando a geração seguinte tomou a gestão.

Em qualquer caso, parece poder concluir-se pela existência de uma grande influência dos recursos humanos familiares na performance das empresas familiares, consequência do controlo que mantêm nas empresas (Gomez-Mejia, et al., 2010) e que por tal facto assumem a respectiva gestão. Daí que hajam autores que assinalam que a não contratação de gestores fora da família, pode ser negativa, particularmente quando os gestores não familiares podem aportar competências não existentes nos gestores familiares, susceptíveis de promover o desenvolvimento e a inovação (Chang et al., 2010).

Resulta, assim, da literatura existente, que nas empresas familiares a internacionalização é influenciada pela gestão, que é geralmente exercida pela família, em resultado do direito conferido pela propriedade. Segundo Graves & Thomas (2008), o crescimento da expansão internacional são afectados pelas determinantes da internacionalização (*compromisso relativamente à estratégia de internacionalização; recursos financeiros disponíveis e capacidades organizacionais*), que nas empresas familiares resultam dos seguintes aspectos particulares *“unidade familiar; atitude face à tomada de risco; visão; qualidades da próxima geração de sucessores; formação específica dos membros da família que trabalham na empresa; grau de harmonia familiar e questões relacionadas com a quota de propriedade”*.

Assim, as empresas para crescerem internacionalmente devem dispor de competências de gestão, de modo a favorecer a adopção de modernas práticas de gestão susceptíveis de desenvolverem redes de negócios internacionais e competências de marketing, numa orientação para o consumidor (Graves & Thomas (2008). Estes investigadores, no seu estudo empírico, sugerem que as empresas familiares têm menores capacidades de gestão que as empresas não familiares, pelo que se confrontam com grandes obstáculos ao crescimento internacional.

Parece poder concluir-se, tomando por base toda a investigação anterior, que a propriedade familiar pode ter efeitos positivos e negativos na identificação e exploração das oportunidades na actividade internacional (Sciascia et al., 2010).

3.2.2 Capacidades das Empresas Familiares

No presente trabalho serão analisadas as seguintes capacidades empresariais: *capacidades estáticas* (capacidades directivas); e *capacidades dinâmicas* (orientação empreendedora, que se decompõe em orientação à tomada de risco, em orientação à inovação e em orientação proactiva; flexibilidade; orientação ao mercado, que se decompõe em orientação ao cliente, em orientação à concorrência e em coordenação interfuncional; orientação ao marketing relacional, que se decompõe em vinculação, em empatia, em reciprocidade e em confiança).

As empresas vivem num tempo de risco e de instabilidade, caracterizado por uma constante dinâmica de mudança, consequência da globalização, de novas tecnologias e de uma capacidade de comunicação fácil e transparente, que permite uma rápida transferência do conhecimento produzido e a sua fácil acessibilidade através da internet. Neste ambiente de negócios, os gestores sentem desconforto, o que os obriga a darem importância aos processos internos que utilizam, assim como se utilizam e evoluem, numa atitude permanente de mudança dos seus processos organizativos, de modo a poderem responder às mudanças do ambiente de negócios e, assim, manterem as vantagens competitivas (Teece et al., 1997).

Por isso, a maioria das estratégias das empresas é de construir duradouras vantagens competitivas, para isso estabelecendo no mercado um posicionamento inteligente que reúna as capacidades e competências susceptíveis de produzirem e oferecerem ao mercado o que de melhor a empresa pode fazer. Neste sentido, a literatura de gestão estratégica distingue o que são capacidades ordinárias, que permitem que a organização

se mantenha activa no curto prazo (Winter, 2003), do que são capacidades dinâmicas, as quais permitem estender, modificar ou criar capacidades ordinárias, através do acesso e recombinação de conhecimento, por forma a responderem aos desafios, desenvolvendo vantagens competitivas sustentáveis (Collis, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002; Chirico & Salvato, 2008). Estas capacidades dinâmicas somente geram vantagens competitivas, segundo Barney (1991), se forem raras, vantajosas para o mercado, difíceis ou caras para imitar pelos concorrentes e não substituíveis. Por isso, as empresas, com base na análise do sector de actividade e previsões que efectuam, adoptam uma prática de revisão periódica da estratégia, estabelecendo novas direcções e estruturas organizacionais, susceptíveis de gerarem vantagens competitivas. Estas capacidades dinâmicas constituem um activo intangível muito valioso das empresas (Teece et al., 1997), que se sustenta numa estratégia proactiva e inovadora de aprendizagem de novas competências numa constante acumulação de conhecimento explícito e tácito, cujo resultado é a sua recombinação (Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996; Kusunoki et al., 1998).

As capacidades dinâmicas têm de ser construídas, visto que são difíceis de comercializar, dada a sua natureza imaterial, de que são exemplo os valores, a cultura, a experiência organizacional, as competências e capacidades distintivas (Teece et al., 1997).

A revisão da literatura mostra que as capacidades dinâmicas nas empresas familiares têm sido pouco estudadas, o que, segundo Koiranen & Chirico (2006), talvez possa resultar do facto de *“estas serem descritas como tendo as suas capacidades fortemente dependentes, o que, por isso, dificulta a adaptação em ambientes de mudança”*.

A dependência das capacidades nas empresas familiares resulta de estas serem únicas, consequência do compromisso emocional que advém das intensas interacções entre os elementos da família e a empresa (Sirmon & Hitt, 2003), pelo facto de os membros da

família desempenharem simultaneamente um papel nos dois sistemas sociais (a família e a empresa), e, assim, influenciarem os mecanismos de suporte através dos quais as capacidades dinâmicas são formadas e o conhecimento consequentemente re combinado (Chirico & Salvato, 2008).

Este conhecimento, traduzido em competências de gestão, resulta da integração de um conhecimento especializado de cada um dos membros da família, de modo a que, ao actuarem nos mercados dinâmicos, sejam capazes de mudar as suas competências ao longo do tempo, gerando capacidades dinâmicas (Chirico & Salvato, 2008).

A integração do conhecimento nas empresas familiares, de acordo com Chirico & Salvato (2008) com base na literatura de gestão estratégica e de empresas familiares, é influenciada positivamente por factores como *"capital social interno; compromisso afectivo para mudar a integração do conhecimento"* e, negativamente pelo factor *"conflito de relacionamento"*. Por isso, tendo por base a literatura existente, estes autores sugerem que *"as empresas familiares que possuam elevados níveis de capital social interno e um compromisso afectivo para a mudança, e baixos níveis para conflito de relacionamento, serão capazes de ter sucesso na sua adaptação a mercados dinâmicos"*.

3.2.2.1 Capacidades Directivas

As capacidades directivas são um importante recurso das empresas em geral. Quando nas empresas familiares a família está unida, as práticas de gestão e de governo são influenciadas pela percepção da oportunidade do negócio, assim como pela positiva relação entre a empresa e a família, e, por isso, representam um recurso que confere uma vantagem competitiva e uma sustentada performance da empresa (Poza et al., 2004).

Num estudo realizado por Graves & Thomas (2004), em que relacionam as capacidades directivas com o nível de internacionalização de empresas familiares, concluíram que as empresas familiares apresentam uma menor tendência para recorrer a assessoria externa, apesar de as equipas directivas serem menores do que nas empresas não familiares durante o processo de internacionalização, provavelmente pela tendência para incluir poucos directores externos à família. Por essa razão é suposto que o nível de profissionalização nas empresas familiares seja menor que nas empresas não familiares. As capacidades directivas nas empresas familiares dependem em muito do nível de formação do fundador, o que, segundo Davis & Harveston (2000), na óptica da *"International Entrepreneurship"*, tem uma relação positiva com o nível de internacionalização.

Estudos realizados relacionam positivamente a influência de características da personalidade das pessoas, tais como a propensão ao risco, o grau de optimismo, etc., com a decisão de explorar oportunidades, e.g., (Cooper et al., 1989; Evens & Leighton, 1989). Outros estudos assumem a existência de uma relação positiva entre a orientação positiva e o crescimento das empresa (Borch et al., 1999; Brown et al., 2001). Neste mesmo alinhamento, o estudo empírico realizado por Tuominen et al. (2004) sugere que, quando a gestão das empresas persegue estratégias de negócio proactivas, poderão beneficiar de acordos de colaboração com os seus principais clientes, que aportem conhecimento, que uma vez compreendido, pode ser mudado para novos conceitos de negócio e produtos inovadores, o que leva a admitir que as capacidades directivas (de gestão) têm uma influência positiva na capacidade de inovação.

3.2.2.2 Capacidade Empreendedora

A capacidade empreendedora das empresas é um activo estratégico valioso, na medida em que, de forma inovadora, gera valor traduzido pelo crescimento da empresa, quer no mercado doméstico, quer na expansão internacional.

Diversos autores, na mudança de século, modificaram o conceito essencial sobre como orientar as investigações sobre a capacidade empreendedora da empresa (Hitt et al., 2000; Shane & Venkataranman, 2000). O primeiro trabalho realizado por Venkataraman (1997), define o campo de estudo sobre a capacidade empreendedora como o que se dedica a analisar como, por quem e com que efeitos, são descobertas avaliadas e aproveitadas as oportunidades para gerar novos produtos e serviços. Segundo Shane & Venkataranman (2000), este campo de estudo engloba três âmbitos de análises diferentes: (1) o estudo das fontes de oportunidades; (2) a análise dos processos de avaliação e aproveitamento das oportunidades; e (3) a investigação do conjunto de indivíduos e organizações que descobrem, avaliam e aproveitam as oportunidades. Hitt et al. (2000) igualmente definem o campo de estudo da capacidade empreendedora em torno da identificação e do aproveitamento de oportunidades previamente não exploradas. Em síntese, a capacidade empreendedora da empresa implica as actividades relacionadas com a criação de novos recursos ou de novas formas de combinar recursos existentes para desenvolver e comercializar novos produtos, entrar em novos mercados ou servir clientes de forma diferente (Hitt et al., 2000).

Importa conhecer se a capacidade empreendedora influencia o grau de internacionalização das empresas, pelo que será efectuado no presente trabalho um estudo empírico, em que é usado o mesmo constructo que foi elaborado por Casillas et al. (2010), com três dimensões (orientação à tomada de riscos; orientação à inovação; orientação proactiva) no intuito de se procurar conhecer como se interrelacionam com as outras variáveis e estas com a actividade exportadora.

3.2.2.2.1 Orientação à Tomada de Riscos

As empresas são caracterizadas de empreendedoras, quando apresentam estratégias orientadas para a inovação e para o crescimento, através da sua capacidade para assumir riscos relevantes (Covin & Slevin, 1991). Na mesma direcção, o empreendedorismo é definido por McDougall e Oviatt (2000) como a combinação de

inovação, proactividade e comportamento de procura de risco, que atravessa as fronteiras nacionais e tem como objectivo criar valor para as organizações.

O conceito de orientação empreendedora deriva do trabalho de Miller (1983), em que as empresas empreendedoras são definidas como *"aquelas que são conduzidas procurando inovar nos produtos que colocam no mercado, assumindo iniciativas de risco, em que são os primeiros de forma proactiva a desenvolverem inovações na tentativa de vencer os seus concorrentes"*. Subsequentemente, Lumpkin & Dess (1996) contribuíram para a definição de orientação empreendedora com as dimensões (*inovadora, tomada de risco e proactiva*) e relacionamento com a performance da empresa.

Nas empresas familiares, a preocupação quanto à preservação da fortuna por parte da família é uma condicionante da orientação ao risco (Kim et al., 2008). Por isso, geralmente as empresas familiares tomam decisões de gestão mais conservadoras, em vez de decisões estratégicas que implicam mudanças mais profundas (Naldi et al., 2007; Chen & Hsu, 2009; Chang et al., 2010). Daí que, quando se compara a propensão à tomada de riscos entre as empresas familiares e não familiares, os estudos sugerem que as familiares têm uma menor propensão à tomada de riscos (Short et al., 2009).

Desta orientação mais conservadora e mais avessa à tomada de risco empresarial, geralmente observada nas empresas familiares (Zahra, 2005), resulta que afastam projectos que configuram um maior nível de incerteza, porque consequentemente incorporam um maior risco para a actividade das empresas (Munari et al., 2010).

Segundo Kellermanns et al. (2008) e Beck et al. (2011), a aversão ao risco nas empresas familiares é maior na primeira geração que nas seguintes, logo, sugerem que o nível geracional que se ocupa da gestão da empresa impacta positivamente na aversão ao risco.

3.2.2.2.2 Orientação à Inovação

Na inovação fundamenta-se fortemente a dinâmica rejuvenescedora das empresas, conducente à competitividade, à sustentabilidade e ao crescimento económico, com as consequentes repercussões na criação de emprego.

A inovação é uma das dimensões da capacidade empreendedora (Lumpkin & Dess, 2001; Casillas et al., 2010), que no decurso dos últimos anos, cuja análise, sofreu uma evolução em termos do seu âmbito, tendo mudado de um entendimento que se situava na ideia de um “novo negócio” ou de uma “nova entrada”, para o que insere a capacidade empreendedora no conceito de “*oportunidade*” (Casillas et al., 2008). Segundo Porter & Kramer (2011), as empresas, na exploração das necessidades sociais, são levadas à descoberta de *novas oportunidades*, que abordam através da diferenciação e, do reposicionamento em mercados tradicionais e no reconhecimento do potencial de novos mercados, anteriormente não identificados. Esta descoberta de oportunidades é geralmente associada a comportamentos inovadores, proactivos e arriscados para as empresas, independentemente se tratar de empresas novas ou de empresas já existentes.

Assim, a orientação inovadora, uma das dimensões da orientação empreendedora (Lumpkin & Dess, 2001), refere-se a uma disposição para suportar criatividade e experimentação na introdução de novos produtos e serviços e no seu desenvolvimento: inovação; liderança tecnológica; e pesquisa e desenvolvimento (Pettus, 2001a; 2001b). A orientação inovadora é necessária nas empresas porque estas não podem manter um crescimento sustentado no longo prazo, se a sua atitude for unicamente a de procurarem responder às mudanças do ambiente em que estão inseridas (Hamel & Prahalad, 1994; Levinthal & Myatt, 1994).

A inovação pode ser de quatro tipos: inovação de produto; inovação de processo; inovação incremental; e inovação radical (Propis, 2002). A inovação do produto corresponde à introdução no mercado de produtos novos ou modificados, enquanto a

inovação do processo é relativa à sequência e à natureza do processo produtivo. A inovação radical é entendida como acontecimentos descontínuos, que resultam de uma deliberada pesquisa e desenvolvimento da actividade (Freeman & Perez, 1988). A inovação incremental refere-se às melhorias devidas pelo uso ou pela experiência. Neste sentido, Guemawat (2011) sugere que é necessário estar presente nos mercados, para fornecer informação inovadora, necessária para as empresas procurarem desenvolver produtos e sistemas de negócios para mercados externos.

Consequentemente, é no encontro das necessidades em mercados insatisfeitos, em que muitas vezes é necessário redesenhar produtos ou aplicar diferentes metodologias de distribuição, que se pode despoletar a inovação (Porter & Kramer, 2011), levando as empresas a aumentarem a produtividade e a expandirem os seus mercados. Pode, então, entender-se que as empresas inovadoras são mais propensas à internacionalização, ou seja, a inovação poderá constituir uma das determinantes da actividade internacional.

Guemawat (2011) sugere mesmo que a actividade internacional, em si mesma, é inovadora, na medida em que as empresas empreendem uma abordagem a mercados desconhecidos.

Nas empresas familiares, o envolvimento da família pode ter um efeito positivo na inovação, dado que geralmente se associa a estas uma maior flexibilidade e uma comunicação mais informal, geradoras de processos de decisão mais rápidos, necessários ao desenvolvimento e à inovação (Muñoz-Bullón & Sanchez-Bueno, 2011).

Porém, a literatura sugere que a cultura de orientação à inovação difere com o nível geracional, sendo esta menor quando as empresas familiares têm na gestão as gerações posteriores à primeira geração (Beck et al., 2011). No mesmo sentido, sugerem outros autores, considerando que nas empresas familiares governadas por gerações posteriores, no caso de que existam muitos accionistas, e alguns destes não exercem funções na empresa, a orientação à inovação pode ser prejudicada pelo facto de os accionistas que controlam a empresa poderem procurar extrair benefícios particulares

em detrimento dos accionistas minoritários, mediante a prática de uma política de dividendos generosa (Kim et al., 2008 ; Chang et al., 2010; Sacristán-Navarro et al., 2011), em detrimento da aplicação dos recursos financeiros em investigação e desenvolvimento, que exige o reinvestimento dos resultados e até mesmo a procura de recursos financeiros externos.

Em conclusão, não há uma unanimidade relativamente ao nível de orientação à inovação nas empresas familiares, sobretudo porque, na primeira geração, há uma maior aversão à tomada de risco e, nas gerações posteriores, quando o número de accionistas é elevado e alguns não trabalham na empresa, a política de dividendos pode ser penalizadora da afectação dos recursos financeiros ao crescimento e à inovação. Não obstante, a literatura sugere que a inovação influencia positivamente a actividade internacional das empresas.

3.2.2.2.3 Orientação Proactiva

Os mercados são crescentemente dinâmicos e, por tal facto, as empresas são confrontadas com a necessidade de avaliarem constantemente as oportunidades e, em consequência dessa mesma avaliação, tomarem decisões de investimento, as quais em função da respectiva atitude proactiva influenciam o sucesso da empresa (Lumpkin & Dess, 2001). Estes mesmos autores definem a proactividade como a procura de oportunidades, numa perspectiva futura, que envolvem a introdução de novos produtos ou serviços, primeiro que a concorrência, e agindo em antecipação da procura futura para criar a mudança e moldar o ambiente.

Esta orientação proactiva das empresas ao mercado, no intuito de encontrarem necessidades dos clientes por satisfazer, desenvolvida no âmbito de uma partilha de valor (Porter & Kramer, 2011), também designada de relação de parceria, empreendendo experiências de mercado, está positivamente ligada à inovação (Tsai et al., 2008).

Nas empresas familiares, devido a alguns dos seus recursos e características únicos (Tokarczyk et al., 2007; Zachary et al., 2011), a orientação proactiva é influenciada pelo nível geracional que está na gestão das empresas, sugerindo que *“a primeira geração tem uma maior orientação proactiva que as gerações seguintes”*, que se pode explicar pelo facto de as gerações seguintes, que assumem a gestão, tenderem para uma maior profissionalização, formalização e departamentalização das empresas (Beck et al., 2011). Deste modo, concluímos que a literatura sugere que a orientação proactiva nas empresas familiares é maior sobretudo na primeira geração, devido à sua capacidade para terem processos de decisão mais rápidos e concentrados em menos pessoas (Muñoz-Bullón & Sanchez-Bueno, 2011).

3.2.2.3 Flexibilidade

A flexibilidade caracteriza-se pela capacidade dinâmica das empresas, quando essa capacidade se traduz na capacitação das empresas para gerirem mudanças em consonância com a envolvente (Teece et al., 1997), na medida em que as empresas se confrontam com um ambiente económico globalizado e com novas tecnologias, em constante mudança, que aportam maiores níveis competitivos e confrontam as empresas com a necessidade de se adaptarem, pelo que precisam de dispor para tal de uma estrutura flexível e descentralizada quanto ao poder de decisão (Reeves & Deimler, 2011).

Por isso, quanto maior flexibilidade as empresas possuírem, mais facilmente podem interrelacionar recursos e capacidades e, através do uso destes activos, abordar as oportunidades emergentes com vantagem (Zahra et al., 2008).

Diversos autores procuraram apresentar uma definição de flexibilidade, apesar da dificuldade que resulta da sua multidimensionalidade e complexidade conceptual. Para Sanchez (1995) e Barringer & Bluedorn (1999), a flexibilidade estratégica é *“o grau com que as empresas reagem às oportunidades e ameaças no seio do seu ambiente competitivo”*. Zhang et al. (2002) definem flexibilidade *“como a capacidade de uma*

organização para satisfazer uma variedade crescente de expectativas dos clientes, sem aumentos de custos, atrasos, interrupções organizativas e perdas de resultados”.

Podemos entender um certo consenso em torno de que a flexibilidade é a “*capacidade de satisfazer necessidades numa envolvente dinâmica*” (Martínez et al., 2007).

Por isso, a teoria dos recursos e capacidades, sugere que se deve englobar diversos recursos organizativos para se compreender como a flexibilidade pode favorecer a obtenção de vantagens competitivas, num ambiente de negócios com uma forte dinâmica competitiva. Neste sentido, sugere o estudo empírico realizado por Martínez et al. (2007), que as empresas estrategicamente flexíveis parecem estar, em princípio, melhor posicionadas para identificarem as necessidades do mercado e responderem de forma inovadora com novos produtos e serviços, concluindo que “*as empresas mais inovadoras são mais flexíveis que as empresas menos inovadoras*”.

Relativamente à flexibilidade das empresas familiares, não há unanimidade. É reconhecida por alguns uma maior motivação dos membros da família que trabalham na empresa, levando-os a dedicarem mais tempo no exercício da função e a exercerem-na com maior flexibilidade, consequentemente agindo com maior rapidez às mudanças (Habbershon & Williams, 1999). No mesmo alinhamento, outros consideram-nas menos burocráticas, logo, mais ágeis no processo de decisão, na medida em que adoptam geralmente estruturas organizativas mais flexíveis, com um nível de formalidade menor (Craig & Dibrell, 2006), favorecendo uma maior motivação dos membros da família que trabalham na empresa.

Segundo o estudo empírico realizado por Zahra et al. (2008), as empresas familiares, para sobreviverem e terem sucesso, no actual contexto de mudança e de competitividade do mercado, deverão possuir flexibilidade estratégica, de modo a que esta favoreça a sua capacidade para percepcionarem as necessidades do mercado e a elas responderem de forma inovadora e em tempo. O estudo sugere ainda que as empresas familiares beneficiam, quando têm na gestão os membros da família, podendo

por isso entender-se que, quando as empresas familiares têm uma cultura em que os membros da família são os seus defensores e por quem passam os processos de decisão, estas são mais flexíveis.

Por isso, a pertinência de, no nosso trabalho empírico, tentarmos avaliar de que modo a flexibilidade se relaciona ou não positivamente com o crescimento da empresa, no nosso caso particular, quanto à actividade internacional.

3.2.2.4 Orientação ao Mercado

A envolvente em que as empresas operam caracteriza-se por uma mudança tecnológica rápida, que procura responder aos desafios da globalização e do rápido crescimento da actividade internacional que lhe está associado. Por isso, as empresas incorporam na sua acção uma maior dinâmica, tendente a desenvolverem níveis de performance superiores aos que têm os seus concorrentes, ou seja, procuram atingir vantagens competitivas (Teece et al., 1997).

Na busca de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, as empresas (Aaker, 1989; Porter, 1985) promovem com os seus clientes a construção de um relacionamento mutuamente vantajoso e de longo prazo, assentando a sua estratégia numa orientação ao mercado (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990), que elege o cliente como o elemento central e estrutura a toda a estratégia com base na informação que recolhe no mercado, sobre os objectivos e necessidades dos clientes e das capacidades dos concorrentes. Esta informação deverá ter uma coordenação interfuncional no seio da empresa, para criar continuamente valor para o cliente (Slater & Narver, 1995).

A orientação ao mercado tem sido matéria de discussão de variadas definições. A orientação ao mercado é estudada, desde Felton (1959), como um conjunto de comportamentos e como um fenómeno cultural. Numa perspectiva comportamental, segundo Narver et al. (1998), os comportamentos só permanecerão se emanarem da cultura organizacional. Por isso, segundo Narver & Slater (1990), a orientação ao

mercado *“deve ser entendida como a cultura da organizacional, que de forma mais efectiva e eficiente constrói os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e consequentemente dá à empresa as condições para sustentação da sua superior performance”*.

Para Jaworski & Kohli (1993), a orientação ao mercado é descrita como *“organização de um amplo conhecimento do mercado (inteligência de mercado), respeitante às necessidades correntes e futuras dos clientes, disseminando-o verticalmente e horizontalmente no seio da organização, e, com base neste, exercendo-se uma ampla acção”*.

Deshpandé et al. (1993) definem a orientação ao cliente *“como um conjunto de convicções que colocam o interesse do cliente em primeiro lugar, embora não excluam os dos outros stakeholders tal como os proprietários, gestores e empregados, por forma a desenvolverem uma empresa rentável no longo prazo”*.

De acordo com o conceito de Narver & Slater (1990), a orientação ao mercado consiste em três componentes comportamentais: (1) orientação ao cliente, (2) orientação à concorrência, e (3) coordenação interfuncional; e dois critérios de decisão (1) focalização no longo prazo e (2) rentabilidade.

Com base nestas componentes, Narver & Slater (1990) realizaram um estudo a 140 empresas, para examinarem o relacionamento entre orientação ao mercado e a performance, e, para isso, operacionalizaram-no como um constructo composto por três dimensões: orientação ao cliente; orientação à concorrência; e coordenação interfuncional das suas capacidades. Neste estudo, os autores confirmaram um relacionamento positivo entre a orientação para o mercado e a rentabilidade das empresas, medido através do (ROI) retorno do investimento, confirmando assim o que os académicos da área do marketing vinham profetizando há três décadas (Levitt, 1960; Kotler, 1977; Kotler & Andreasen, 1987; Webster, 1988), que as empresas que aumentam a sua orientação ao mercado melhoram a sua performance. Neste mesmo

alinhamento, no estudo empírico realizado por Taylor et al. (2008), os autores encontraram uma significativa influência entre o compromisso baseado no relacionamento dos vendedores e a performance dos negócios das empresas.

Outros autores concluíram ainda que a orientação ao mercado, pela profunda compreensão dos clientes e o detalhado conhecimento do mercado (Narver et al., 2004; Atuahene-Gima et al., 2005) favorece efectivas actividades de inovação (Paladino, 2007), logo sugerindo que a orientação ao mercado tem uma positiva influência na inovação (Atuahene-Gima et al., 2005). Porém, segundo Bower & Christensen (1995) e Chandy & Tellis (2000), as empresas que têm uma orientação para o mercado muito proactiva podem assistir a uma reacção negativa dos clientes aos novos produtos, sempre que estes inicialmente não satisfaçam as suas necessidades tão eficazmente como os produtos correntes.

Sanzo et al. (2003) realizaram um estudo empírico a 141 empresas industriais, cujos resultados sugerem a existência de um relacionamento de longo prazo entre os clientes e o fornecedor, quando o mesmo se estabelece no âmbito de uma cultura de orientação para o mercado. O sucesso deste relacionamento não depende somente de resultados financeiros ou económicos, mas também de aspectos como a cultura organizacional, a comunicação, a confiança, a satisfação ou o compromisso afectivo.

Embora a orientação para o mercado tenha sido estudada em grandes empresas (Jaworski & Kohli, 1993) e em pequenas (Pelham & Wilson, 1996), em diferentes países (Akimova, 2000) e em diferentes actividades empresariais (Narver & Slater, 1990; Avlonitis & Gounaris, 1997), poucos estudos abordaram a orientação ao mercado nas empresas familiares (Zachary et al., 2011). No estudo realizado por Tokarczyk et al. (2007), estes encontraram suporte para a ideia de que as empresas familiares, em virtude das suas distintas qualidades e recursos, estão positivamente associadas com a criação de um ambiente que promove a orientação para o mercado. Neste alinhamento, diversos autores sugerem que a orientação para o mercado é largamente o resultado da cultura da empresa (Hurley & Hult, 1998; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990;

Slater & Narver, 1998, 1999). As empresas familiares têm na idiossincrasia da família uma influência na estratégia e nos resultados organizacionais destas, que a orientação para o mercado pode ajudar a compreender (Narver & Salter, 1990; Zachary et al., 2011).

Neste mesmo sentido concluem Beck et al. (2011), ao sugerirem que a geração que controla a empresa influencia o nível de orientação ao mercado, o positivo relacionamento entre a orientação ao mercado e a inovação, pelo que a geração que controla a empresa influencia a inovação, através da sua influência na orientação ao mercado.

Diversos estudos empíricos que examinaram o relacionamento entre orientação ao mercado e performance (e.g., Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994; Pelham, 2000), sugerem que a orientação ao mercado aumenta a performance da empresa (Kirca et al., 2005). Então, nas empresas familiares, a geração que controla a gestão deverá manter e alargar a sua orientação ao mercado, podendo mesmo, eventualmente, a sua sobrevivência poder ser explicada através do nível de orientação ao mercado (Beck et al., 2011).

Importa, assim, conhecer se a orientação para o mercado também influencia a actividade internacional das empresas, pelo que será efectuado no presente trabalho um estudo empírico, em que o constructo da orientação para o mercado será medido por uma escala que utilizará três sub-escalas, usadas por Tse et al. (2004) e Narver & Slater (1990), a saber: orientação para o cliente; orientação para a concorrência; coordenação interfuncional. Esta abordagem subjectiva é usada porque estudos anteriores reportaram uma forte associação entre medidas objectivas e respostas subjectivas (Tse et al., 2004 ; Dawes, 1999; Jaworski & Kohli, 1993; Pearce et al., 1987; Robinson & Pearce, 1988; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

3.2.2.4.1 Orientação ao Cliente

A orientação ao cliente implica por parte da empresa uma compreensão do mercado alvo, tendo como questão essencial a possibilidade de esta oferecer aos clientes um maior valor que aquele que é oferecido pelos seus concorrentes (Taylor et al., 2008). Por isso, o cliente é o alvo da atenção, no propósito de se conhecer a sua realidade e, a partir desta, se poder criar valor para o cliente e para o fornecedor, que deverá ser equitativamente partilhado (Forbis & Mehta, 1981; Hanan, 1985; Jackson, 1985). Ao procederem assim, as empresas têm também como objectivo a fidelização da relação, que procuram que seja o mais duradoura possível, pelo facto de que é muito custoso ganhar um novo cliente.

Para se atingir o desiderato da fidelização, importa considerar com primazia a compreensão das necessidades do cliente e, num esforço conjunto, fazendo interagir recursos, desenvolvem-se soluções customizadas, susceptíveis de fazerem aumentar os benefícios ou reduzir os custos dos clientes, para que se traduzam na “*criação de valor contínuo*” (Day & Wensley, 1988).

A retenção dos clientes, através da construção de um relacionamento, mantém-se como uma preocupação dos “*marketers*” no “*business-to-business*”, devido à intensificação da concorrência resultante da globalização, do desenvolvimento tecnológico e de um conhecimento baseado na concorrência. Estudos sobre o compromisso baseado no relacionamento predizem um potencial benefício dos fornecedores por manterem um relacionamento de longo prazo com os clientes (Barry, 2004; Hunt et al., 2006), enquanto outros estudos sugerem que o compromisso baseado no relacionamento desencadeia a retenção dos clientes (e.g. Gustafsson et al., 2005).

Esta orientação ao cliente é uma cultura da empresa (Narver & Slater, 1990), que, segundo estudo empírico efectuado por Jones et al. (2003), influencia positivamente as

atitudes de trabalho da equipa de vendas, em que os gestores de vendas influenciam a orientação ao cliente dos vendedores através do compromisso organizacional, enquanto que a orientação ao mercado dos vendedores influencia os clientes industriais, mudando as suas intenções.

3.2.2.4.2 Orientação à Concorrência

A orientação à concorrência refere-se à obtenção de um amplo conhecimento da concorrência, que a empresa deverá compreender, especialmente fortalezas e fraquezas, capacidades e estratégias dos actuais e potenciais concorrentes (Taylor et al. 2008).

As empresas que tenham essa inteligência da concorrência, que lhes permita identificar os pontos fortes e fracos, ficam habilitadas a poder desenvolver estratégias empresariais que *“gerem vantagens comparativas e criem valor, que com equidade será partilhado com os clientes, obtendo estes mais benefícios líquidos”* (Aaker, 1988; Day & Wensley, 1988; Porter, 1985).

Podemos concluir que as empresas, só conhecendo a concorrência, podem afectar recursos e capacidades ao desenvolvimento de propostas distintivas, susceptíveis de gerarem vantagens competitivas, cujos benefícios gerados devem partilhar, para que o relacionamento na cadeia de valor seja pelo mais longo tempo possível.

3.2.2.4.3 Coordenação Interfuncional

A coordenação interfuncional refere-se a um esforço de recolha, análise, transmissão e uso da informação, num trabalho de colaboração através dos departamentos, de modo a fazer-se uma coordenação de recursos da empresa, com o propósito de criar superior valor para o cliente (Taylor et al, 2008).

Dáí que as empresas orientadas ao mercado, no intuito de poderem criar mais valor para os clientes que a concorrência, tenham, em termos organizacionais, que efectuar com eficiência uma coordenação interfuncional, de modo a que a criação de valor seja constante e multidimensional (Porter, 1985; Webster, 1988; Wind & Robertson, 1983; Tokarczyk et al., 2007).

No actual contexto competitivo, as empresas necessitam de responder ao mercado de forma rápida e adaptada às circunstâncias, de forma mais próxima e inteligente com os clientes e fornecedores, num esforço que ultrapassa por vezes o âmbito das capacidades individuais, pelo que se torna necessário desenvolver estratégias de actuação em rede de empresas, através de: *“outsourcing”*; *“offshoring”*; *“value nets”*; *“value ecosystems”*; *“peer production”*. Estas estratégias devem ser eficientemente coordenadas, não apenas transversalmente nas próprias empresas, mas também no “ecossistema” em que se integram e de que são co-dependentes (Reeves & Deimler, 2011).

3.2.2.5 Orientação ao Marketing Relacional

A democratização do acesso à tecnologia fez com que a produção seja um conjunto de técnicas que tendem a tornar muitos dos produtos em *“commodities”*, com características e desempenho muito similares. Por essa razão a *diferenciação* é um objectivo essencial a atingir e, nessa medida, o marketing relacional é um instrumento decisivo na procura de tal desiderato.

Para isso, o marketing teve que evoluir, procurando responder aos *desafios da diferenciação*, imposta pelas alterações do ambiente competitivo global, usando as facilidades que proporcionam as bases de dados, aliadas a novas estruturas organizacionais e mudança cultural, fazendo uma mudança estratégica, nomeadamente do marketing-mix e os seus 4 P’s, assente nas transacções, para dar lugar a uma nova abordagem o marketing relacional orientado para responder às necessidades dos clientes, numa relação de longo prazo (Rust et al., 2010). Esta orientação para uma

relação mais customizada, em que o relacionamento individual e interativo conduz a uma aprendizagem das necessidades do cliente, consiste no desenvolvimento de uma estratégia em que o fornecedor, de forma contínua, acrescenta valor ao produto/serviço, de modo a produzir vantagens competitivas que lhe permitam manter a relação pelo mais longo tempo possível.

Este conceito de marketing relacional foi formalmente introduzido por Berry (1983), que definiu marketing relacional como *“atrair, manter e reforçar a relação com o cliente”*, tendo muitas outras definições sido apresentadas por diversos académicos, que Harker (1999) tentou sintetizar, após revisão de 26 definições, propondo a seguinte descrição: *“Uma organização que trabalha na criação proactiva, no desenvolvimento e manutenção comprometida, e intercâmbios rentáveis interactivos com os clientes seleccionados (parceiros), ao longo do tempo comprometidos no marketing relacional”*.

Assim, a orientação para o marketing relacional nas empresas é uma cultura organizacional que coloca os recursos e capacidades das empresas na construção de um relacionamento entre fornecedor e cliente, numa estratégia focada em cultivar a confiança, empatia, vinculação e reciprocidade, geradora de vantagens competitivas, que sejam mutuamente vantajosas e de longo prazo (Tse et al., 2004).

Porém, a orientação para o marketing relacional não tem o mesmo nível de importância, na perspectiva do posicionamento da empresa no mercado, pois, segundo o estudo empírico realizado por Tse et al. (2004), é importante para os líderes de mercado, seguidores de mercado (*market followers*) e operadores de nichos de mercado. Para os ganhadores de mercado (*market challengers*) é menos importante, visto que a estratégia é dirigida mais para captar mercado aos líderes de mercado.

Porter & Kramer (2011) consideram que a teoria estratégica que sustentava que, para uma empresa ter sucesso, deveria criar uma *proposição distintiva de valor* que

satisfizesse as necessidades dos clientes a quem se dirige, descurava oportunidades para responder a necessidades sociais fundamentais e não compreendia os perigos sociais e as fraquezas que afectam a cadeia de valor. Por isso, sugerem uma mais ampla criação de valor partilhado, em que seja criado valor económico através da criação de valor social, materializado através de três caminhos distintos: reconcebendo produtos e mercados; redefinindo produtividade na cadeia de valor; e construindo “clusters” industriais na zona de localização das empresas. Estes autores com o que designam por “valor partilhado” pretendem conferir, de alguma forma, uma maior profundidade ao conceito subjacente ao marketing relacional, através de um novo pensamento que acrescenta a congruência entre o progresso social e a produtividade na cadeia de valor, em resposta a novas necessidades, ganhos de eficiência, diferenciação e expansão de mercados.

Assim, importa conhecer se a orientação ao marketing relacional também influencia a actividade internacional das empresas, pelo que será efectuado no presente trabalho um estudo empírico, em que a medição da orientação ao marketing relacional é hipotetizada com um constructo de quatro dimensões, consistindo em quatro componentes comportamentais (vinculação, empatia, reciprocidade e confiança), em que cada sub-escala tem multi-items, validados nos trabalhos empíricos de Tse et al. (2004) e Narver & Slater (1990). Esta abordagem subjectiva, é usada porque estudos anteriores reportaram uma forte associação entre medidas objectivas e respostas subjectivas (Tse et al., 2004; Dawes, 1999; Jaworski & Kohli, 1993; Pearce et al., 1987; Robinson & Pearce, 1988; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

3.2.2.5.1 Vinculação

A estratégia de marketing das empresas tem como um dos objectivos estabelecer com os clientes uma relação de longo prazo. Nesse sentido, as empresas desenvolvem uma relação sustentada na construção de colaboração e vantagens mútuas, que vinculam ambos os intervenientes na relação e em que cada uma das partes procura não defraudar a confiança depositada na outra parte. Quando esta relação de longo prazo

incorpora a satisfação e a exclusividade, então temos um vínculo de fidelidade (Lara & Casado, 2002).

Para que as empresas obtenham o desiderato de vincularem os seus clientes, é necessário que a cultura destas se torne mais efectiva e consequente. Rust et al. (2010) sugerem que as empresas “reinventem” os seus departamentos de marketing, transformando-os em departamentos de clientes, dirigidos por um director geral de clientes “CCO” (*Chief Customer Officer*), de modo a construir uma maior focalização no cliente, incluindo funções como pesquisa e desenvolvimento (“R&D” *Research and Development*), serviço ao cliente, pesquisa de mercados e orientação ao cliente “CRM” (*Customer Relationship Management*).

Para desenvolver todas essas funções, que permitem um melhor conhecimento do cliente e das suas necessidades, as empresas têm implementado ferramentas de gestão de orientação ao cliente “CRM”, que tornam possível medir as necessidades e comportamentos dos clientes, numa perspectiva individual das actividades e do valor do cliente e segundo critérios de avaliação, de que são exemplo o valor da retenção do cliente “CLV” (*Customer Lifetime Value*) e o valor global da retenção dos clientes “CE” (*Customer Equity*) e ainda que a pesquisa e o desenvolvimento “R&D” permita a integração do cliente, fazendo-o participar no processo de desenho do produto.

Em conclusão, é necessário dotar as empresas de uma estrutura e ferramentas, que tenham um enfoque no cliente, por forma a que o vínculo com este seja profundo e por esse facto mais duradouro.

3.2.2.5.2 Empatia

A orientação ao cliente procura analisar sempre as coisas na perspectiva do cliente, pelo que desenvolve uma atitude de permanente audição dos clientes, no sentido de compreender as suas necessidades e ambições, no intuito de que os produtos que oferece aos clientes sejam o mais possível customizados (Nwakanma et al., 2007) e, como tal, geradores de uma empatia entre ambos.

Esta empatia constrói-se recorrendo a um marketing personalizado, que através de interacções, de um para um, permite ao cliente transmitir o que pretende e à empresa, por sua vez, procurar responder às necessidades específicas do cliente. Segundo Nwakanma et al. (2007), os clientes devem ser compreendidos, apoiados e escutados.

Quando existe esse relacionamento com os clientes, envolvendo-os numa parceria estratégica de longo prazo, tal constitui um activo intangível importante das empresas, de tal modo que hoje as regras internacionais de contabilidade têm vindo a acolher a necessidade de dar relevância quantitativa a estes activos nos relatos financeiros das empresas.

3.2.2.5.3 Reciprocidade

A orientação ao cliente focaliza-se no desenvolvimento e na manutenção de uma satisfação recíproca de relacionamento de longo prazo com o cliente (Buttle, 1996), dirigindo, por isso, particular atenção à retenção de clientes, que consequentemente se deverá sustentar numa relação caracterizada pela confiança, pelo respeito e pelo compromisso.

Tendo em vista a satisfação recíproca, a orientação ao cliente desenvolve acções que visam promover a satisfação do cliente após a compra, de modo a que o relacionamento

negocial que seja entendido por ambas as partes como “*win-win*”, construído num diálogo bidireccional susceptível de gerar confiança (Vavra, 1995).

Nesta relação de reciprocidade as empresas procuram recompensar a lealdade do cliente à marca, concedendo-lhe benefícios que, em alguns casos, lhe conferem “*status*”, como sucede com as facilidades que as companhias de aviação concedem aos seus passageiros frequentes, de que são exemplo as prioridades no “*check-in*” e na zona de controlo de passageiros, no acesso às salas de “*lounge*”, etc. (Nwakanma et al., 2007).

Nas empresas familiares a concessão de benefícios aos clientes pela sua lealdade pode ser exagerada do ponto de vista económico, em certos casos, em virtude do comportamento social que assumem, que conduz a uma abundante acumulação de capital social (Putnam, 1993), caracterizado por redes, parcerias, normas e relações de confiança, sustentadas em fortes ligações familiares (Colli, 2006; Dossena, 2009), em virtude de estas empresas privilegiarem o relacionamento com outras empresas familiares, pelo facto de partilharem comuns características idiossincráticas únicas (Tokarczyk et al., 2007), que influenciam o seu comportamento.

Segundo a orientação ao marketing relacional, na relação da empresa com o cliente esta tem que se fundamentar na vinculação, na empatia e na confiança de reciprocidade, ou seja, em que ambas as partes partilham do mesmo sentimento.

3.2.2.5.4 Confiança

O relacionamento entre as empresas não deve pautar-se por comportamentos oportunistas, mas, antes, deve desenvolver-se numa atmosfera de transparência, que aproxime as empresas, reduzindo o aparecimento de tensões e desacordos no

relacionamento com os fornecedores, ou seja, o relacionamento deve ter como objectivo a facilitação de soluções e a satisfação dos clientes, de modo a aumentar a confiança entre ambos (Sanzo et al., 2003).

A confiança é definida, na maioria das vezes, como a convicção de uma empresa de que a sua parceira de negócio desenvolverá as acções produzindo resultados positivos para si (Schurr & Ozanne, 1985; Dwyer et al., 1987; Anderson & Narus, 1990; Moorman et al., 1993; Morgan & Hunt, 1994). Por isso, podemos entender que a confiança, na medida em que é entendida como geradora de um benefício mútuo, entre cliente e fornecedor, favorece um compromisso de longo prazo (Sanzo et al., 2003).

Se numa orientação ao marketing relacional o relacionamento entre fornecedor e cliente é próximo e desenvolvido numa estratégia de comunicação, com trocas de informações relevantes para a vida das empresas, então a confiança é um dos elementos chave, pois fundamenta-se na capacidade da empresa para implementar uma política de privacidade sobre os dados que possui dos seus clientes (Kania, 1999), assegurando-lhes que os guardará confidencialmente, na base da relação de confiança sustentada na fiabilidade e na integridade (Buttle, 1996).

Então, a confiança é um valor principal na retenção e na fidelização, gerada desde as primeiras transacções ou relações primárias, que nasce da necessidade do relacionamento que temos interesse e necessitamos evidenciar aos clientes. A confiança favorece a resolução de conflitos que possam existir e constrói-se a partir da fidelização dos clientes, mediante canais eficientes de relação, num clima de entendimento mútuo e de uma adequação de serviços e valor acrescentado dificilmente igualável pela concorrência (Lara & Casado, 2002).

3.2.3 As Vantagens Competitivas na Empresa Familiar

As trocas internacionais têm-se desenvolvido crescentemente no contexto da globalização da economia, fazendo com que as exportações reais totais tenham crescido mais rapidamente, em média, que o produto internacional bruto (PIB) entre 1980 e 2006. No mesmo período, anualmente, os fluxos de comércio internacional são muito superiores aos fluxos de investimento directo estrangeiro, enquanto só recentemente o *stock* de investimento estrangeiro se aproximou do fluxo anual de comércio internacional (Fратиanni, 2009).

A grande dimensão dos fluxos de comércio internacional está na origem de fluxos financeiros geradores de desequilíbrios nas balanças comerciais dos países, produzindo repercussões importantes, que justificam que se procure compreender como tais fenómenos ocorreram e quais as dimensões das vantagens competitivas que lhes estão subjacentes no plano microeconómico das empresas. A teoria da vantagem competitiva explica os motivos que levam as empresas a efectuarem investimentos externos (Kogut, 2009) e a literatura de marketing tem focado a sua atenção na investigação em como as vantagens competitivas facilitam o envolvimento e o compromisso nas actividades externas (Bilkey, 1978; Bourantas & J. Halikias, 1991; Katsikeas, 1994; Daniels & Robles, 1982; O. Moen, 1999; Moini, 1995; Moon & Lee, 1990; Piercy et al., 1998).

Nesse sentido, a investigação começou nas décadas de oitenta e noventa por procurar identificar características das empresas como a gestão, a estratégia e os factores ambientais, que pudessem influenciar a performance exportadora (Aaby & Slater, 1989; Zou & Stan, 1998). Mais tarde, Ling-yee & Ogunmokun (2001) realizaram um estudo em que, utilizando a teoria baseada nos recursos das empresas, se propuseram examinar especificamente a influência de dois recursos específicos: os recursos de financiamento à exportação e as competências de gestão na cadeia de fornecimento à exportação, na vantagem competitiva e performance de exportação.

A vantagem competitiva na exportação é definida como a força competitiva percebida pela empresa relativamente aos concorrentes nos mercados de exportação (Katsikeas, 1994; Lim et al., 1993; Moen, 1999; Moini, 1995; Piercy et al., 1998). A vantagem competitiva refere-se às vantagens em que os clientes atribuem um determinado nível de valor, que podem ser construídas como vantagens nos custos e vantagens de diferenciação (Bharadwaj et al., 1993).

No estudo realizado por Ling-yee & Ogunmokun (2001), foi demonstrado que uma superior performance na exportação é resultado da existência de vantagens competitivas, resultantes de um menor custo e de uma elevada diferenciação. Não obstante, um posicionamento altamente diferenciador pode permitir que a vantagem seja obtida não pelo preço.

Concomitantemente, este estudo, de forma consistente com a literatura (Aaby & Slater, 1989; Chetty & Hamilton, 1993; Zou & Stan, 1998), mantém que a percepção dos gestores das vantagens de exportação são uma determinante basilar das medidas financeiras da performance de exportação, tal como o crescimento, bem como das medidas não financeiras da performance da exportação, tal como a satisfação de objectivos.

Segundo Ling-yee & Ogunmokun (2001), a competitividade na exportação é resultado de um processo de gestão para a competitividade internacional. Para atingir uma performance superior na exportação, implica balancear e integrar recursos organizacionais, capacidades e fontes de vantagem no contexto do ambiente de gestão.

Dos estudos realizados por Ling-yee & Ogunmokun (2001); Kaleka (2002); Piercy, Kaleka & Katsikeas (1998); Morgan, Kaleka & Katsikeas (2004); Kaleka & Pierre (2006)

foi adaptada uma escala de factores baseados na vantagem competitiva na exportação, que será usada no questionário que servirá para a recolha de dados para a investigação empírica que este estudo se propõe efectuar.

Tendo por base a revisão bibliográfica realizada importa conhecer se as vantagens competitivas influenciam a actividade internacional das empresas.

As empresas empregam os seus recursos e capacidades com o intuito de oferecerem ao mercado bens e serviços, que sejam aceites por estes, satisfazendo as suas necessidades e concomitantemente apresentando vantagens competitivas sustentadas. Por consequência, torna-se necessário que a proposição de valor fundamental para os benefícios que as organizações podem aportar em termos financeiros, sociais e ambientais, seja calculado o impacto total e a performance (Sabeti, 2011).

3.3 Objectivos e Hipóteses

3.3.1 Objectivo Geral

Para delimitar de forma clara e precisa os seus objectivos, a presente investigação foi efectuada com recurso a uma revisão prévia da literatura pertinente sobre os factores determinantes do processo de expansão internacional na empresa familiar. Nos capítulos anteriores, efectuou-se uma revisão da literatura, com maior ênfase no primeiro capítulo, relativamente ao conceito e às características únicas das empresas familiares numa perspectiva dinâmica ao longo dos seus diversos ciclos da vida. No segundo capítulo, abordaram-se as diferentes modalidades do processo de internacionalização das empresas. No terceiro capítulo, a revisão incidiu sobre os recursos e capacidades das empresas, tendo por base conhecer quais os recursos e capacidades que são considerados determinantes no processo de expansão internacional das empresas familiares.

Verificou-se que uma das limitações das investigações analisadas sobre as determinantes do processo de expansão internacional das empresas familiares era a análise empírica das três determinantes chave identificadas por Graves & Thomas (2008): (1) nível de compromisso relativamente à internacionalização; (2) recursos financeiros disponíveis; (3) capacidade para comprometer e usar os recursos financeiros para desenvolver as capacidades necessárias.

Como se apresentou na parte introdutória deste trabalho, a finalidade da investigação é **a identificação das determinantes do processo de expansão internacional da empresa familiar, assim como a inter-relação entre elas**. Deste modo, o principal objectivo do presente trabalho empírico consiste em determinar se os recursos (físicos, financeiros, relacionais e familiares) e as capacidades (directivas, orientação empreendedora, flexibilidade, orientação ao mercado e a orientação ao marketing relacional) influenciam o grau de internacionalização das empresas familiares.

Tendo em conta a natureza do problema que se pretende investigar, caracterizado pelas variáveis que nele intervêm, assim como as relações de diverso tipo que se estabelecem entre elas, necessita-se de instrumentos apropriados para simplificar a análise. Neste sentido, a modelação é uma das ferramentas que maiores vantagens oferece, facilitando, os processos de tomada de decisões a partir das explicações e predições que proporcionam as referidas estruturas de análise (Alonso et al., 1999).

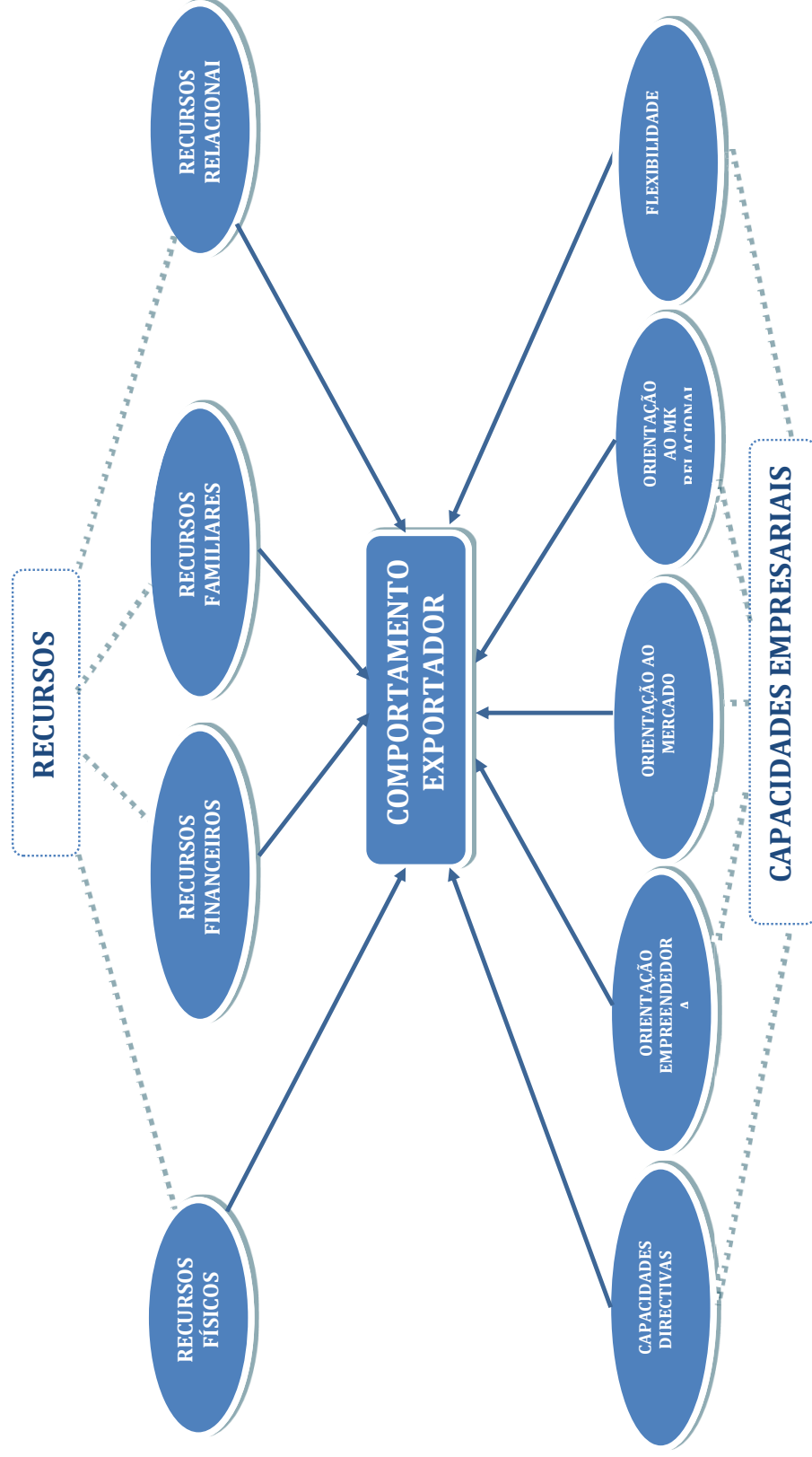
O ponto de partida para a configuração de um modelo de relações entre diferentes variáveis é a definição do problema que se pretende investigar e os conceitos que o conformam, assim como a identificação das possíveis relações entre as variáveis consideradas.

Nesta perspectiva, um modelo conceptual não necessita de ser complexo e detalhado, sendo apenas necessário uma simples representação das variáveis a estudar (Hair et al., 1999).

Neste sentido, os fundamentos teóricos expostos nos capítulos anteriores constituem a base que nos permitirá construir um modelo conceptual em que se estabelecerão as relações causais entre os diferentes factores considerados como determinantes da expansão internacional das empresas familiares.

Na figura seguinte, apresentam-se as relações entre recursos (físicos, financeiros, familiares e relacionais) e as capacidades empresariais (estáticas - directivas - e dinâmicas - orientação empreendedora, flexibilidade, orientação para o mercado e a orientação ao marketing relacional) e grau de internacionalização, que resultam das hipóteses que se apresentam no ponto seguinte e que se pretendem validar.

Figura 3-1 Modelo conceptual proposto



Por isso, dada a pertinência, para os gestores das empresas familiares, do conhecimento dos principais recursos e capacidades estratégicas necessárias ao início do processo de expansão internacional das empresas (Graves & Thomas, 2008), apresenta-se como **objectivo fundamental do presente trabalho de investigação:**

Desenvolver um modelo teórico (e a sua correspondente validação empírica) que permita compreender o processo de internacionalização das empresas familiares a partir dos seus principais recursos e capacidades.

Seguidamente, ilustra-se de que modo cada objectivo foi analisado com base em diferentes hipóteses.

3.3.2 Objectivos Específicos e Hipóteses

Na literatura de investigação específica no âmbito das empresas familiares, numerosos recursos têm sido postulados como determinantes dos seus resultados e das suas estratégias de crescimento, em geral, e da sua expansão internacional e exportadora, em particular, tanto a partir da teoria dos recursos e capacidades como a partir de paradigmas alternativos. Seguidamente apresentam-se alguns argumentos para justificar a abordagem da primeira hipótese geral, relacionada com a influência positiva gerada pelos recursos físicos, financeiros e familiares, sobre a actividade exportadora da empresa familiar .

H1a: Recursos Físicos: Empregados

Relativamente aos recursos físicos, numerosa literatura em torno do tamanho empresarial tem sido produzida, apontando-os como um factor que afecta o comportamento (Bonaccorsi, 1992; Nieto, 1999; Merino, 2000; Fernández & Nieto, 2001; Fernández & Nieto, 2002; Suárez et al, 2002; Rienda, 2005). No âmbito da investigação em Marketing Internacional, Zou and Stan (1998) reviram a literatura de

marketing de exportação em estratégia e performance, para determinar quais os factores que influenciavam a performance de exportação. Verificaram que os mais frequentemente estudados eram os determinantes externos: características das indústrias; características dos mercados de exportação e oportunidades dos mercados domésticos; adicionalmente, o tamanho da empresa que também, foi apontado como relevante. Como indicam Eusebio & Llonch (2006), uma das características internas mais relevantes nos estudos centrados no resultado exportador das empresas é, sem dúvida, o tamanho da mesma.

A dimensão da empresa como pré-requisito para a actividade exportadora tem sido frequentemente postulada à priori. De facto, as empresas de maior dimensão podem contar, em princípio, com recursos mais abundantes e com capacidades directivas de nível superior, comparativamente com as empresas mais pequenas (Reid, 1982). Adicionalmente, algumas investigações, como as realizadas por Calof (1994), Nakos et al. (1998), Dean et al. (2000), Nassiembeni (2001), Melle & Raymond (2001) ou Suárez et al. (2002), tendem a confirmar a existência de certa linearidade entre o tamanho da empresa e a sua crescente actividade exterior. Mittelstaedt, Ward, & Nowlin (2006) concluem ainda que o tamanho da empresa é um ingrediente importante no seu sucesso exportador, processo e estratégia. As grandes empresas parecem mais propensas a exportar e a gerir o processo de exportação com maior sucesso que as suas mais pequenas contrapartes. As grandes empresas estão mais aptas a perseguir a exportação, realizando certo objectivo estratégico, e estão mais aptas que as pequenas empresas para integrarem nas suas decisões estratégicas as condições de mercado. Assim, quer seja por oportunidade ou por necessidade, as grandes empresas estão mais aptas a exportar que as pequenas empresas.

Deste modo, existe um consenso generalizado em torno do facto de um dos factores que mais influenciam a internacionalização de uma empresa ser o tamanho (Claver, Rienda, & Quer, 2009). A grande dimensão implica a disponibilidade de recursos financeiros e de gestão, que, por sua vez, facilitam o crescimento e a expansão no estrangeiro (Tallman & Fladmoe-Lindquist, 2002). Pesquisas anteriores suportaram que o tamanho da empresa

está relacionado com o compromisso internacional (Agarwal & Ramaswami, 1992; Campa & Guillén, 1999; Rialp, Axinn, & Thach, 2002; Stopford & Wells, 1972), usando como sua medida, em numerosos estudos, o número de empregados (por exemplo, Claver et al., 2009; Fernández & Nieto, 2005). Assim, apesar de existirem alguns autores que não encontram uma relação tão clara entre o tamanho e a expansão internacional da empresa, podemos concluir que são muito mais os autores que sugerem a existência de uma influência positiva do tamanho sobre a expansão internacional (Cavusgil & Naor, 1987; Gripsrud, 1990; Alonso & Donoso, 1996; Merino, 2000; Fernández & Nieto, 2002; Suárez & Álamo, 2003; Rienda, 2005). Tudo o que antecede conduz à primeira das sub-hipóteses, que se desenvolve posteriormente, relacionada com o facto de que a dimensão da empresa familiar é um factor chave que influi positivamente no desenvolvimento de actividades de exportação destas empresas.

H1b: Recursos Financeiros: Activos

Relativamente aos recursos financeiros Graves & Thomas, (2008), baseados num estudo empírico, encontraram nas suas análises que as empresas que possuem um compromisso em curso com a internacionalização, sinalizavam que o caminho seguido foi determinado, em parte, pela disponibilidade de acesso a recursos financeiros e a vontade de os comprometer com a actividade relativa à internacionalização. Assim, uma das três principais determinantes da internacionalização das empresas familiares, encontradas no seu estudo, foi a existência de vontade para empreender um crescimento internacional. Os recursos financeiros foram usados para empreender actividades internacionais, tais como a promoção em feiras internacionais, e para desencadear mudanças organizacionais internas, necessárias à internacionalização das empresas, tais como o desenvolvimento das suas capacidades (particularmente de produção, de gestão e de capacidades de marketing). A existência, entre os proprietários das empresas familiares, de uma maior aversão ao risco e o desejo (objectivo) de manter o controlo total da empresa, provoca uma relutância geral em aumentar os capitais financeiros através do recurso a empréstimos de instituições de crédito ou através da entrada de capitais provenientes de participações externas à família. Desta forma, os

recursos financeiros gerados internamente são a fonte de financiamento mais frequentemente usada nas estratégias de crescimento internacional das empresas familiares. Isto sugere que as empresas familiares privilegiam o reinvestimento dos lucros que obtêm, em detrimento de empréstimos de longo prazo ou da abertura do capital social a terceiros.

Neste sentido, as empresas familiares são economicamente menos racionais, comparativamente com as empresas não familiares. Na realidade, as decisões financeiras tomadas por estas empresas muitas vezes dependem das características pessoais e das circunstâncias do seu proprietário-gerente (Claver et al., 2009). Como estes autores assumem, a inclinação das empresas familiares para usarem fontes de financiamento internas limita as suas capacidades de internacionalização e, por isso, fazem-nas incorrer em significativos custos de oportunidade. Desta forma, quando ocorre o momento da escolha das fontes de financiamento da actividade da empresa, o auto-financiamento é o meio que surge sempre como primeira opção. A segunda opção é o recurso a fundos externos, principalmente provenientes de instituições de crédito, bem como do governo ou de outras instituições, como ajudas ou subsídios à empresa. A última opção envolve o recurso a fontes de financiamento externas e, por consequência, permitindo que os investidores integrem a empresa (Chittenden, Hall, & Hutchinson, 1996; Gibson, 2002). Este cenário é sempre mais complexo, devido à recusa do proprietário em incorporar na empresa quaisquer agentes que possam participar ou intervir na sua gestão. A vontade do proprietário é a de manter toda a informação da organização sob o controlo familiar. A dificuldade em aceder ao mercado de capitais pode reduzir o crescimento da empresa, tanto no mercado nacional como no internacional (Barry, 1975; Gallo & Vilaseca, 1996; Morck & Yeung, 2003). As políticas financeiras tradicionais implementadas por estas empresas, com um reduzido endividamento e uma dependência quase exclusiva do auto-financiamento, podem ter reduzido as suas possibilidades de expansão (Mishra & McConaughy, 1999). Deste modo, em resultado desta inclinação, o auto-financiamento sugerido por Claver et al. (2009) levanta uma eventual influência negativa da referida política financeira das empresas familiares sobre o seu crescimento internacional. Por isso, as empresas

familiares que superaram esta limitação financeira, dispondo de um maior nível de recursos financeiros, poderão empreender projectos de crescimento, como são os de expansão internacional através da actividade exportadora. Deste modo, dos argumentos anteriores pode derivar-se uma relação positiva entre os recursos financeiros da empresa familiar e a sua expansão exportadora, como se apresenta na sub-hipótese correspondente.

H1c: Recursos Familiares

Relativamente aos recursos familiares, Sirmon & Hitt (2003) realizaram um excelente trabalho de análise sobre o importante papel que os recursos únicos das empresas familiares podem ter para a sua sobrevivência e para o seu sucesso, na perspectiva baseada nos recursos da empresa (RBV). O artigo descreve como estes recursos únicos afectam a eficácia da gestão, através da qual as empresas familiares podem alavancar os seus recursos para obterem vantagens competitivas (Chrisman et al, 2003). As empresas familiares caracterizam-se por uma intensa comunicação entre os seus membros, o que facilita a compreensão da missão da empresa (Zahra, 2003). Esta partilhada compreensão e o apoio que os gestores proprietários recebem dos membros da família, pode reduzir os riscos associados com decisões estratégicas que requerem um retorno do investimento mais longo (James, 1999), relacionado com a internacionalização. O altruísmo, também, sugere que é expectável que os membros da família accionistas da empresa, aporem os recursos necessários para proteger os seus investimentos, evitando perigos no momento da expansão em mercados externos. Os proprietários familiares, geralmente, auferem reduzidos dividendos, assim, subordinando o seu futuro ao da sua empresa. Com o seu futuro tão interligado com a empresa, os gestores têm muito cuidado ao analisarem os méritos da internacionalização. Estas análises, podem reduzir a percepção das empresas familiares para os riscos da internacionalização, facilitando a expansão internacional. Por isso, a percentagem de controlo da família na empresa pode ser relacionada positivamente com o seu nível de internacionalização.

O envolvimento da família na empresa toma diferentes formas. Os membros da família podem ser membros da gestão de topo das empresas, conselho de administração ou gerência, enquanto, outros podem ocupar posições de autoridade intermédia na hierarquia. O envolvimento cria o sentimento psicológico de propriedade e promove uma apreciação dos desafios da empresa, bem como das forças e fraquezas, recursos e capacidades das empresas. Esta compreensão dá forma às decisões de investimento. O altruísmo, sugere que o fundador e outros gestores proprietários, trabalharão em sintonia e de forma muito próxima na definição da missão da empresa, esculpindo a sua estratégia e desenvolvendo formas de atingir os objectivos. Este processo permite aos gestores reconhecerem os limites das suas operações e como a internacionalização pode ultrapassar tais limitações. O altruísmo, pode apressar os gestores proprietários na prossecução da internacionalização da empresa, como uma estratégia para a preservar, aumentando a sua legitimidade e tornando-a mais rentável em futuras gerações. O envolvimento da família na empresa, pode, também, por parte dos gestores proprietários, reduzir a percepção dos riscos associados com as decisões complexas de investimento, que acompanham a internacionalização (James, 1999). Por isso, o grau de envolvimento dos gestores proprietários na empresa pode ser positivamente relacionado com o seu nível de internacionalização.

Tendo por base os argumentos anteriormente explicitados, é possível enunciar as seguintes hipóteses e sub-hipóteses:

H1: Os recursos físicos, financeiros e familiares influenciam positivamente a actividade exportadora das empresas familiares.

H1a: Os recursos físicos (n.º de empregados) têm uma influência positiva sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

H1b: Os recursos financeiros (activo) têm uma influência positiva sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

H1c: Os recursos familiares têm uma influência positiva sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

Não obstante reconhecermos que as categorias genéricas e específicas de recursos relacionados, que nós estudamos, serem apenas uma lista parcial de todos os recursos existentes, estamos em crer que são representativos, quer dos recursos primários discutidos na literatura (Chrisman, Bauerschmidt, & Hofer, 1998), quer dos recursos particulares associados às empresas familiares (Carney, 2005; Habber-shon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003). Como sugerido na literatura e descrito seguidamente, esperamos que o stock de recursos e a performance das empresas estejam positivamente relacionados (Barrick & Mount, 1991; Chandler & Hanks, 1994; Chrisman, Chua, & Kellermanns, 2009).

H2a: Recursos Relacionais (Externos)

O stock de recursos relacionais externos é de capital importância. As organizações devem conhecer quem controla estes recursos críticos e como interagir com os parceiros externos (*external stakeholders*) no intuito de maximizar a eficácia e a eficiência das transacções. Os relacionamentos gerados entre a organização e os seus fornecedores, clientes e outros agentes podem também ser pensados como função das suas redes sociais, necessárias para adquirir legitimidade e acesso aos recursos (Granovetter, 1985). Diversos estudos sugerem que relações sociais externas fortes estão positivamente relacionadas com a performance (e.g., Karra, Tracey, & Phillips, 2006; McEvily & Zaheer, 1999).

H2b: Recursos Relacionais (Internos)

Os recursos internos, sob a forma de relacionamentos entre os parceiros internos (*internal stakeholders*), podem facilitar a comunicação intra-empresa e o comportamento empresarial (Adler & Kwon, 2002; Sirmon & Hitt, 2003).

Relacionamentos que resultam em capital social interno poderão, por outro lado, influenciar positivamente a criação de capital humano (Coleman, 1988) e, como o capital social está baseado na confiança, o risco de um comportamento oportunista será reduzido (Bradach & Everett, 1989). Por exemplo, a pesquisa nas empresas familiares sugere que não somente o bom relacionamento entre os proprietários familiares e os gestores familiares melhora a performance (Eddleston & Kellermanns, 2007), como também um bom relacionamento entre os gestores familiares e os empregados pode estimular a iniciativa e o compromisso (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

De um modo análogo, Ling-yee (2004) também considerou os relacionamentos internos um recurso no âmbito do marketing internacional, denominando-os capital social relacional inter-empresarial e capital social estrutural intra-empresarial, respectivamente. No seu modelo, e alinhado com os argumentos anteriores, estes recursos constituem antecedentes chave da intensidade exportadora, através da sua influência sobre o conhecimento do mercado exterior.

Deste modo, a partir dos argumentos anteriores e considerando a actividade internacional como uma forma de crescimento das empresas familiares, é possível estender o entendimento anterior à actividade exportadora das empresas familiares. Deste modo, com base nos argumentos anteriores, podemos enunciar as seguintes hipóteses e sub-hipóteses:

H2: Os recursos relacionais influenciam positivamente a actividade exportadora das empresas familiares.

H2a: Os recursos relacionais (externos) influenciam positivamente a actividade exportadora nas empresas familiares

H2b: Os recursos relacionais (internos) influenciam positivamente a actividade exportadora nas empresas familiares

Com respeito às capacidades de gestão, a evidência empírica na exportação sugere fortemente a importância da orientação planeada para um comportamento positivo de exportação (Ibeh, 2003). Vários estudos sobre exportação concluíram por uma elevada propensão para a exportação entre empresas que possuíam um plano de marketing formal ou procedimentos de exploração das possibilidades de exportação (e.g. Reid, 1983; Diamantopoulos & Inglis, 1988). No seguimento do anteriormente exposto, concluíram Aaby & Slater's (1989, p. 19), com efeito, que "a implementação de um processo para sistematicamente explorar, analisar e planear a exportação, parece ser um muito forte discriminador entre "exportadores e não exportadores". Baseados na revisão da literatura, Zou & Stan (1998, p. 345) concluíram que muitos investigadores sustentam o ponto de vista de que a performance na exportação está sob o controlo da empresa e da sua gestão (Graves & Thomas, 2006). Assim, não somente deverá uma melhor performance na exportação ser atribuída a um superior trabalho da gestão, como uma negativa performance na exportação deverá, de igual modo, ser atribuída à gestão". Igualmente, Gallo et al. (2002) observaram que, aumentar as capacidades de gestão das empresas familiares era essencial para a internacionalização, materializando-se, por exemplo, através de alianças estratégicas. Consequentemente, para um progresso profícuo de uma orientação doméstica para elevados níveis de internacionalização, é crítico que as empresas familiares desenvolvam capacidades de gestão. Além disso, não é somente importante ter um número suficiente de gestores para gerirem a expansão internacional de modo efectivo, é também crítico que possuam as necessárias habilidades (*skills*). A pesquisa internacional tem consistentemente demonstrado uma ligação entre a equipa de especialistas de gestão da empresa e o sucesso da expansão internacional.

Deste modo, com base nos argumentos anteriores, pode estabelecer-se a seguinte hipótese:

H3: As capacidades directivas influenciam positivamente a actividade exportadora das empresas familiares.

As empresas familiares possuem um conjunto de recursos e capacidades específicos (Dyer, 2006; Sirmon & Hitt, 2003), que podem promover e/ou restringir as actividades empresariais (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003; Nordqvist et al., 2008; Zellweger et al., 2010) e possuem características que influenciam a orientação exportadora e a performance (Casillas et al., 2010). Considerando as particularidades dos mercados internacionais, caracterizados por um elevado grau de dinamismo e incerteza, muitos investigadores sugerem que a orientação exportadora conduz a melhores performances quando em presença de um ambiente dinâmico (Casillas et al., 2010). Lumpkin et al. (2001) proclamam que um “ambiente dinâmico pode ser considerado o ambiente competitivo ideal para negócios empresariais, desde que caracterizado por elevadas taxas de inovação e em que a procura é antecipada pelas empresas, ajustando-se às necessidades dos clientes”. Ambientes dinâmicos criam oportunidades para as empresas familiares explorarem novos negócios através da orientação exportadora (Zahra, 2005). Ambientes dinâmicos exigem um comportamento inovador e uma orientação dirigida para decisões de alto risco (Miller & Friesen, 1978). Moreno and Casillas (2008) verificaram que um ambiente dinâmico intensifica a influência da inovação e das estratégias de crescimento.

Por tudo o que antecede, existem numerosos argumentos que podem apontar para a influência positiva da capacidade empreendedora sobre a actividade exportadora, tanto na generalidade das empresas, como especificamente no caso das empresas familiares.

H4a: A Orientação Proactiva

Em relação à orientação proactiva, Lumpkin & Dess (2001) sugerem que a proactividade está positivamente relacionada com a performance em ambientes dinâmicos. A proactividade está associada à exploração de recursos (March, 1991) e à criação de novos nichos. Tal procura de oportunidades tem maior probabilidade de sucesso em ambientes de mudança e de incerteza, onde os custos e riscos associados com a inovação

e originalidade podem ser recuperados através da conquista de novos produtos e nichos de mercado. Também mais proactividade na introdução de novos produtos e serviços ajuda a minimizar a ameaça de obsolescência—condicionamento agravado em ambientes dinâmicos (Lawrence & Lorsch, 1967; Miller & Friesen, 1983). De facto, na sua pesquisa sobre a proactividade, estes autores identificaram que esta estava positivamente relacionada com a performance, sempre em ambientes hostis. Considerando que a actividade exportadora se realiza em contextos mais dinâmicos e caracterizados por um elevado grau de incerteza, é plausível esperar uma maior orientação internacional no caso daquelas empresas que tenham um elevado grau de orientação proactiva. Adicionalmente, Casillas et al. (2010) argumentam existir uma maior orientação para o crescimento, quando a segunda geração está no poder das empresas familiares, comparativamente com aquelas que são geridas pelos fundadores (Kellermanns & Eddleston, 2006), forçando um comportamento proactivo, que conduza a um aumento das vendas, além de aumentos de produtividade, rentabilidade e eficiência, reforçando o argumento anterior.

H4b: Orientação à Tomada de Riscos

Em segundo lugar, a orientação à tomada de riscos constitui um antecedente do crescimento da empresa e, portanto, pode ser assim também estendido à orientação internacional das empresas familiares. Como indicam Claver et al. (2009), o nível de compromisso internacional nas empresas familiares com maior aversão ao risco é menor; todavia, a aversão ao risco pode prevenir a tendência para um sobre crescimento, principalmente quando fontes de financiamento externas são necessárias (Penrose, 1959; Wall, 1998). Consequentemente, a negativa correlação com a implementação do processo de internacionalização torna-se evidente, quando a empresa evidencia um elevado nível de aversão ao risco (Donckels & Aerts, 1995; Donckels & Fröhlich, 1991; Gallo & Sveen, 1991; Morck & Yeung, 2003). Adicionalmente, Casillas et al. (2010) referem que a participação de membros não-familiares na gestão ou em posições executivas, conjuntamente com uma grande formalidade no processo de decisão, facilita um maior balanceamento na abordagem da gestão do risco, menos

dependente da visão do fundador e líder da empresa (Cruz & Nordqvist, 2007; Kellermanns et al., 2008; Naldi et al., 2007; Zahra, 2005). Os referidos autores estabelecem ainda que, em ambientes mais dinâmicos, uma grande propensão ao risco nas empresas familiares deverá conduzir à adopção de decisões com elevado impacto no crescimento do negócio, o que não se verifica em ambientes estáveis. Deste modo, em tais condições é possível encontrar uma influência positiva da orientação à tomada de riscos sobre o crescimento da empresa familiar, assim como sobre a actividade internacional destas empresas, em que o dinamismo e a incerteza caracterizam a envolvente com que se deparam.

H4c: Orientação à Inovação

Finalmente, a orientação à inovação pode considerar-se um antecedente da actividade exportadora da empresa familiar, partindo dos argumentos que exploram a influência da orientação à inovação sobre o crescimento da empresa, sendo este o objectivo último que se persegue, quando as empresas avançam para mercados internacionais. De facto, como indicam López & García (2005), numerosos trabalhos empíricos sobre o comportamento exportador das empresas (Basile, 2001; Dhanaraj & Beamish, 2003; Özcelik & Taymaz, 2004; Roper & Love, 2002) têm enfatizado o papel da tecnologia e inovação como um dos principais factores que contribuem para a entrada das empresas nos mercados internacionais, enquanto que, concomitantemente, aumentam a performance da exportação. Assim, de acordo com Casillas et al. (2010), a inovação influencia o crescimento, dado que uma orientação ao crescimento externo tende a modificar a possibilidade de identificar oportunidades num ambiente competitivo que pode ser explorado através de novos produtos, serviços e processos. Além disso, alguns autores declaram que, nas empresas familiares, geridas pela segunda geração, a inovação terá uma mais intensa influência no crescimento, do que nas que são geridas pela primeira geração. Adicionalmente, alguns autores indicam que a inovação nas empresas terá um maior impacto no crescimento, quando as empresas familiares actuam num ambiente dinâmico, que é, em certa medida, específico de ambientes

internacionais, sendo também plausível daqui derivar que uma maior orientação para a inovação por parte da empresa familiar, influencia a orientação internacional.

Deste modo, com base nos argumentos anteriores pode estabelecer-se a seguinte hipótese geral e subjacentes hipóteses:

H4: A capacidade empreendedora influencia positivamente a actividade exportadora das empresas familiares.

H4a: A orientação proactiva tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

H4b: A orientação à tomada de risco tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

H4c: A orientação à inovação tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

Mudanças na competitividade global e na tecnologia provocaram nas empresas familiares o desenvolvimento de novos sistemas e estratégias de inovação e de retenção das quotas de mercado. Nestes ambientes dinâmicos e competitivos, as empresas devem conquistar e manter um elevado nível de flexibilidade estratégica, por forma a criar, desenvolver e posicionar os seus activos e recursos, no sentido de obter vantagens em oportunidades emergentes. Como tal, as empresas devem desenvolver, executar e, em devido tempo, empreender as novas estratégias, para atingir e manter as suas vantagens competitivas. Não obstante, a flexibilidade estratégica é válida para todas as empresas, o que pode ser particularmente importante para as empresas familiares, que muitas vezes são descritas como conservadoras e lentas a reconhecerem e a responderem às mudanças da sua envolvente. Estas empresas familiares, que são indolentes e inflexíveis, provavelmente perdem importantes oportunidades para fazer lucros e para crescer (Zahra et al., 2008).

Como Zahra et al. (2008) referem, as empresas flexíveis têm a capacidade para rapidamente se adaptarem às circunstâncias, respondendo à nova procura dos clientes mais exigentes, adoptando tecnologias emergentes ou desenvolvendo e definindo novos mercados (Volberda, 1996). A flexibilidade estratégica também inclui a capacidade para reverter decisões estratégicas ineficazes (Shimizu & Hitt, 2004) e saírem de situações ou relacionamentos errados (Young-Ybarra & Wiersema, 1999). A flexibilidade estratégica corporiza acções ofensivas e defensivas e pode também ser proactiva (e.g., explorando novas oportunidades) ou reactiva (e.g., respondendo a novos concorrentes emergentes) (Evans, 1991). A flexibilidade estratégica é particularmente benéfica em ambientes dinâmicos e hipercompetitivos, ajudando as empresas a manterem a competitividade em face de rápidas evoluções tecnológicas, inovação contínua ou frequentes descontinuidades tecnológicas (Hitt, Keats, & DeMarie, 1998; Nadkarni & Narayanan, 2007). Além disso, Zahra et al. (2008) testaram um relacionamento positivo entre a flexibilidade estratégica e a cultura de compromisso. Considerando que o compromisso familiar pode suportar uma melhor capacidade de resposta organizacional, ela própria pode ser a fonte de vantagens competitivas, facilitando a identificação e a rápida exploração de oportunidades lucrativas (Corbetta & Salvato, 2004; Miller & Le Breton-Miller, 2006), sendo esperado que a flexibilidade estratégica possa permitir às empresas familiares atingirem uma performance superior, em geral, e adaptarem-se facilmente a diferentes envolventes, como mercados estrangeiros.

Deste modo, a partir dos argumentos apresentados, pode enunciar-se a seguinte hipótese:

H5: A flexibilidade tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora das empresas familiares.

Por outro lado, adicionalmente à consideração da orientação ao mercado, como uma dimensão da cultura da empresa e uma representação orientadora, a sua dimensão e capacidades de negócio *business capability* têm também sido enfatizadas (Varela & Del Río, 2003). Neste sentido e partindo da literatura existente no âmbito genérico da

orientação ao mercado, nas décadas passadas, um fluxo contínuo de investigação tem-se focado no impacto da orientação ao mercado sob a performance do negócio. Um sumário dos estudos empíricos passados sobre o relacionamento entre a orientação ao mercado e a performance da empresa, pode ser encontrado em Sin et al. (2000), os quais referiam que a quase totalidade dos estudos, incluindo os que foram realizados em 1159 contextos diferentes, encontraram suporte para uma positiva associação entre a orientação ao mercado e performance (Tse, Sin, Yau, Lee, & Chow, 2004). As medidas de performance usadas nestes estudos compreendiam medidas mensuráveis, tais como o retorno do investimento, o crescimento das vendas e a quota de mercado e medidas mais intangíveis, incluindo o compromisso organizacional e o espírito de equipa.

Por outro lado, no âmbito específico do marketing internacional, existe um consenso generalizado de que o desenvolvimento de actividades orientadas ao mercado de exportação por parte de uma organização reduz as barreiras psicológicas associadas aos processos de internacionalização (Cadogan et al., 2002a, 2002b; Navarro et al., 2012). Além disso, a orientação ao mercado de exportação enfatiza a capacidade da empresa para aprender sobre os clientes, concorrentes e demais *stakeholders*, para que possa, com bom senso, continuamente agir sobre eventos e tendências no presente e prospectivamente no mercado (Day, 1994). Adicionalmente, a orientação aos mercados de exportação pode sempre ser vista como dinâmica (*outside-in*). Esta capacidade permite o desenvolvimento do processo de auscultação do mercado para: recolher, interpretar e usar a informação dos mercados estrangeiros, de forma mais atenta e sistemática, antecipando o que outras empresas possam realizar. Desenvolver esta capacidade pode ajudar a empresa a descobrir oportunidades de mercado e a elaborar uma proposta de valor. Tal proposta de valor afecta o conjunto da organização, porque os recursos da organização deverão estar alinhados para criarem uma empresa receptiva ao mercado (Cadogan & Diamantopoulos, 1995; Navarro et al., 2010).

O mesmo argumento pode ser desenvolvido se se considerar como capacidade de referência a orientação geral ao mercado, sendo isso um antecedente necessário para o

desenvolvimento de uma orientação ao mercado de exportação. Em consequência, a consideração do crescimento no mercado de exportação pode ser facilmente considerada uma medida do rendimento da empresa. Adicionalmente, no âmbito específico da empresa familiar, Graves & Thomas (2008) identificaram que, para desenvolver as requeridas competências de marketing, em quase todas as empresas foi considerada como importante para a gestão a mudança de uma mentalidade orientada para a produção, para a orientação ao cliente. Gestores com uma mentalidade de produção acreditam que o crescimento das vendas deverá ocorrer como consequência de uma produção de boa qualidade, ou inovadora, mais do que o desenvolvimento e a execução de apropriadas estratégias de vendas e de marketing, para produtos que respondem às necessidades dos clientes num dado segmento alvo de mercado.

Deste modo, os argumentos apresentados permitem enunciar a seguinte hipótese geral e as sub-hipóteses derivadas, partindo da utilização das dimensões da orientação ao mercado subjacentes ao enfoque de Narver & Slater (1990): orientação ao cliente; orientação à competência; e coordenação interfuncional.

H6: A orientação ao mercado influencia positivamente a actividade exportadora das empresas familiares.

H6a: A orientação ao cliente tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

H6b: A orientação à concorrência tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

H6c: A coordenação inter-funcional tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

Embora a literatura da orientação ao mercado (MO) tenha fornecido suficiente evidência quanto a um relacionamento positivo com a performance das empresas, alguns académicos têm enfatizado a importância da orientação ao marketing (RMO) como forma eficaz de competir nos mercados (Paul, 1988; Perrien et al., 1992; Tse et al.,

2004). O conceito de marketing relacional foi formalmente introduzido por Berry (1983), que definia marketing relacional como a capacidade de “atrair, manter e intensificar o relacionamento com o cliente”. Mais tarde, uma definição mais extensiva foi proposta por Grönroos (1991), que definiu marketing relacional como a tentativa das empresas para estabelecer, manter e aumentar o relacionamento com os clientes e outras partes, tendo como objectivo o lucro para todas as partes envolvidas e a satisfação pela troca, com o cumprimento mútuo de promessas.

De facto, vários estudos indicam que o marketing relacional tem tido um impacto positivo na performance das empresas (Tse et al., 2004). Por exemplo, Smith (1991) estudou o marketing directo no sector segurador e verificou que o marketing relacional ajuda a maximizar a rentabilidade de longo prazo. Robicheaux & Coleman (1994) incorporaram o marketing relacional numa nova conceptualização da estrutura de relacionamentos dos canais de marketing e comentaram que o nível de interacção entre os membros dos diferentes canais determina a estrutura do relacionamento e, por outro lado, influencia a performance dos membros dentro de cada um. Abramson & Ai (1997) estudaram o sector “*business-to-business*” na China e concluíram que o estilo-guanchi (guanxi-style) ou relacionamento comprador-vendedor (similar ao marketing relacional) estava fortemente relacionado com os reduzidos níveis de percepção de incerteza do ambiente de negócios e uma variedade de melhorias na performance. Wong (1998) executou um estudo sobre o estilo-guanxi e a performance das aquisições industriais na China e sugeriu que as empresas deveriam adoptar planos de marketing relacional, por forma a adaptarem-se ao mercado chinês. Yau et al. (1999) desenvolveu e validou uma escala construída por quatro sub-escalas – vinculação, empatia, reciprocidade e confiança –, usando empresas chinesas, tendo verificado que marketing relacional tem um impacto significativo na determinação da performance das empresas de modo transversal em todas as indústrias.

Em síntese, na perspectiva das empresas, o conceito de marketing relacional pode ser visto como uma filosofia para realizar negócios com sucesso ou como uma cultura organizacional distinta, que coloca o relacionamento vendedor-comprador no centro da

estratégia da empresa ou do pensamento operacional. Limitada pesquisa empírica tem sido efectuada para examinar o relacionamento entre marketing relacional (RMO) e a performance do negócio (Tse et al., 2004); porém, como estes autores assinalam, o marketing relacional (RMO) aponta mais para um relacionamento construído na base do cultivo da confiança, da empatia e da reciprocidade entre as empresas e os seus clientes. Diferentes estratégias de orientação ao mercado, baseadas no marketing relacional, necessitam de tempo para se consubstanciarem numa performance empresarial. Desta forma, marketing relacional (RMO) pode ser entendido como uma estratégia defensiva, procurando manter a lealdade e o patrocínio contínuo dos clientes.

Dos argumentos anteriores é possível derivar que a orientação ao marketing relacional demonstrou ser um antecedente chave em diversas dimensões associadas a resultados estratégicos das empresas, entre os que se poderiam considerar como um dos ditos resultados estratégicos, o crescimento no mercado de exportação. De facto, autores como Styles & Ambler (2000) demonstram a existência de uma influência significativa de dimensões relacionais, como a intensidade da relação ou o compromisso com a relação, sobre o resultado exportador. Adicionalmente, considerando a especial idiossincrasia entre os recursos e as capacidades das empresas familiares, o modo de desenvolver o crescimento suportado no marketing relacional, poderia resultar mais apropriado para a combinação contingencial resultante da expansão das empresas familiares no âmbito exportador. Considerando as dimensões da orientação ao marketing relacional empregadas por Tse et al. (2004), a partir destes argumentos podemos colocar a seguinte hipótese geral e as suas sub-hipóteses derivadas:

H7: A orientação ao marketing relacional influencia positivamente a actividade exportadora das empresas familiares.

H7a: A vinculação tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

H7b: A empatia tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

H7c: A reciprocidade tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

H7d: A confiança ao cliente tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

A empresa possui uma vantagem competitiva, quando está certa de que os seus recursos e capacidades são únicos e difíceis de imitar e pode apresentar uma oferta ao mercado que fornece mais valor aos seus clientes do que os seus concorrentes oferecem (Barney, 1991). Na área da exportação, uma questão de pesquisa crítica é quando a posição competitiva da empresa joga um papel importante na determinação da performance da exportação; no entanto, o presente estado de conhecimento relativamente à vantagem competitiva da exportação está ainda muito incompleto (Ling-yee & Ogunmokun, 2001), porque, embora a ligação entre a vantagem competitiva e a performance de exportação pareça razoável e bem documentada, a ligação empírica não está bem substantiada em alguns estudos (Moen, 1999; Morgan et al., 2004).

Neste contexto, vantagens competitivas são derivadas do valor oferecido aos clientes no mercado alvo de exportação e do custo de entrega desse valor realizado (Aulakh et al., 2000; Day & Wensley, 1988). Kaleka (2002) e Morgan et al. (2004) assinalam que as vantagens competitivas derivadas das exportações constituem a posição que a empresa atinge em relação à combinação de custo e elementos de produto e serviço, num particular mercado estrangeiro. Uma vantagem no custo envolve os recursos consumidos na produção e no valor de marketing oferecido e afecta o preço e o valor percebido no mercado de exportação. Uma vantagem no produto denota qualidade, design e outros atributos que diferenciam o valor do que é oferecido pela empresa face à sua concorrência. Uma vantagem no serviço está relacionada com as componentes do valor oferecido, tais como rapidez de entrega, confiança e qualidade da assistência após venda.

Além disso, avaliar a vantagem competitiva da empresa implica obter informação da percepção dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa ou investigar os factores explicativos (recursos e capacidades) do posicionamento da empresa no mercado, comparativamente com os seus concorrentes (Navarro et al., 2010). Segundo estes autores, as vantagens competitivas são antecedentes directos da performance de exportação (Morgan et al., 2004; Zou et al., 2003), porque a relativa superioridade do valor oferecido pela empresa determina o comportamento de consumo dos clientes alvo (Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998) e os resultados desse comportamento para a performance de exportação (Albaum & Tse, 2001; Cavusgil & Zou, 1994; Moini, 1995).

No âmbito específico das empresas familiares, Rienda (2005), na sua tese de doutoramento sobre a internacionalização das empresas familiares, apresenta diferentes argumentos para apoiar a hipótese da influência das vantagens competitivas sobre a expansão internacional das empresas familiares. Por um lado, em relação às vantagens associadas ao preço e segundo diversas investigações, se a empresa possui preços mais competitivos, isto favorece o avanço do processo de internacionalização através da via das exportações (Christensen, Rocha & Gertner, 1987; Moon & Lee, 1990).

Por outro lado, em relação às vantagens relacionadas com a tecnologia que a empresa aplica, diversas investigações encontraram uma relação positiva entre a posse de tecnologias consideradas superiores às que a concorrência possui e um maior compromisso com os mercados exteriores (Cavusgil, 1984; Suárez & García Falcón, 1998). Do mesmo modo, em relação à qualidade do produto, podem encontrar-se investigações que apoiam a sua influência positiva sobre a expansão internacional das empresas (Anderson & Gatignon, 1986; Cavusgil & Naor, 1987; Louter et al., 1991; Suárez & García Falcón, 1998). Finalmente, vantagens competitivas que se apoiam em outro tipo de elementos intangíveis, tais como as relações com os clientes ou distribuidores (Rialp-Criado et al., 2002) ou a reputação (Anderson & Gatignon, 1986; Sánchez, 2004), também foram considerados como possíveis vantagens que podem afectar a expansão internacional. Deste modo, é possível argumentar a influência das vantagens competitivas sobre a actividade exportadora das empresas familiares,

argumento que conduz à seguinte hipótese geral e às correspondentes sub-hipóteses de investigação:

H8: A obtenção de uma vantagem competitiva influencia positivamente a actividade exportadora das empresas familiares.

H8a: A obtenção de uma vantagem competitiva de custos/preços tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

H8b: A obtenção de uma vantagem competitiva de diferenciação do produto tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

H8c: A obtenção de uma vantagem competitiva de diferenciação do serviço tem um efeito positivo sobre a actividade exportadora nas empresas familiares.

PARTE EMPÍRICA



4 METODOLOGIA

4.1 Desenho da Investigação

Do ponto de vista metodológico, os objectivos formulados para o presente estudo foram abordados com base numa estratégia selectiva, materializada através de um questionário apresentado a empresários da Península Ibérica.

A metodologia utilizada para a realização do presente estudo inclui-se dentro do que a investigação comercial denomina por *métodos de comunicação* (Ortega, 1994; Luque, 1997; Santesmases, 2001), que consiste em recolher informação dos agentes objecto do estudo mediante a interrogação directa dos mesmos. Dentro dos métodos de comunicação, realizou-se uma *investigação quantitativa*, considerada como aquela que parte de procedimentos mais estruturados, que trabalha com dados de natureza principalmente quantitativa e com amostras representativas da população objecto de estudo, o qual permite generalizar as conclusões obtidas mediante a sua análise estatística. O método eleito para a recolha de informação foi uma entrevista pessoal e a informação secundária. Na entrevista pessoal, o método consiste no diálogo directo e pessoal entre o entrevistador e o entrevistado sendo especialmente útil para qualquer investigação que precise de um questionário extenso (como é o nosso caso) e que necessite de uma comunicação pessoal com o entrevistado. Com este método, atingem-se certas vantagens que se consideram essenciais para a realização da presente investigação, entre as quais, podem destacar-se as seguintes (Luque, 1997):

- Obtém-se uma maior percentagem de respostas;
- Assegura-se a resposta da pessoa que deve ser entrevistada sem ingerências de terceiras pessoas;
- A intervenção do entrevistador permite certa flexibilidade para se adaptar às características do entrevistado, podendo esclarecer, completar e aprofundar as respostas;

- O controlo dos componentes da amostra é maior do que em outras formas de entrevista.

4.2 Participantes

A população objecto do estudo é constituída por empresas portuguesas e espanholas, do sector metalúrgico, que apresentam um nível de vendas superior a 2,5 milhões de euros, em 2008, conforme o quadro 4-1 abaixo apresentado.

Quadro 4-1 População

CÓD. CAE	DESCRIÇÃO SECTORIAL	ESPANHA	PORTUGAL	TOTAL
241	Manufacture of basic iron and steel and of ferroalloys	132	5	137
242	Manufacture of tubes, pipes, hollow profiles and related fittings, of steel	80	5	85
243	Cold drawing of bars	4	0	4
245	Casting of iron	105	11	116
251	Manufacture of doors and windows of metal	641	54	695
252	Manufacture of central heating, radiators and boilers	16	2	18
253	Manufacture of steam generators, except central heating hot water boilers	2	4	6
257	Manufacture of cutlery	1	8	9
259	Manufacture of fasteners and screw machine products	10	5	15
467	Manufacture of metals and metal ores	929	130	1059
Total		1920	224	2144

A selecção da amostra realizou-se mediante uma amostragem intencionada, contactando com o maior número de empresas possível, tentando, deste modo, abranger a variabilidade existente.

Quadro 4-2 Ficha técnica

Universo: Empresas metalúrgicas da Península Ibérica, com um nível de vendas reportado superior a 2.5 milhões de euros, em 2008.

Tamanho da amostra: 196 empresas familiares

Erro amostral: $\pm 6,6$

Nível de significação: 95% ($k=2$ sigma)

Desenho Amostral: Amostragem intencionada

Data da realização: Abril de 2010 a Março de 2011.

O objectivo inicial foi contactar com inquiridos de nível executivo superior, preferentemente fundadores e proprietários, de empresas industriais dos sectores metalúrgico e metalomecânico e empresas comerciais de comércio por grosso de produtos siderúrgicos. As empresas podem ser internacionalizadas e não internacionalizadas. Considerou-se que as microempresas não possuíam recursos relevantes para os fins dos objectivos do estudo, pelo que se limitaram as empresas a um volume de vendas, em 2008, igual ou superior a Euros 2.500.000,00. No âmbito geográfico, as empresas da amostra são de toda a Península Ibérica (Portugal e Espanha).

Ainda que o tamanho da população objecto do estudo ascenda a 2 144 empresas, para efeito de análise pode apenas dispor-se de 196 empresas (o que supõe uma margem de erro estimada de $\pm 6,6$). Cabe assumir com toda a segurança que a referida margem de erro é realmente inferior, na medida em que a população utilizada inclui também empresas não familiares.

No total foram contactadas mais de 300 empresas, tendo sido entrevistadas 244. Das empresas entrevistadas, 24 questionários foram rejeitados em virtude de, depois de confrontada a informação obtida com a informação secundária (ORBIS Bureau Van Dijk), se ter constatado que não obedeciam a um dos critérios prévios, que consistia nas

empresas terem um volume de vendas, em 2008, superior a 2,5 milhões de euros. Dos 220 questionários válidos, 196 referem-se a empresas familiares, sendo que 109 têm domicílio em Espanha e 87 em Portugal. Assim, a amostra usada na análise é relativa a 196 empresas familiares, tendo sido excluídos 24 questionários relativos a empresas não familiares. A definição usada de empresa familiar foi a recomendada pela Comissão Europeia, aos membros da União Europeia, em 2009 (poder de decisão no capital da empresa e pelo menos um dos membros da família está na sua gestão; se a empresa está cotada em bolsa é suficiente que a família detenha o controlo de pelo menos 25% do capital).

A descrição da amostra definitiva em função do país, antiguidade da empresa, forma jurídica, actividade principal e número de empregados, apresenta-se nas figuras seguintes. Em quase metade dos casos (41,8%), a entrevista foi realizada ao gerente da empresa, em 11,3% ao director comercial, em 11,3% ao administrador delegado e em 11,3% ao próprio director geral.

Em termos percentuais, a amostra é constituída por 55,6% das empresas com estabelecimento em Espanha e 44,4% em Portugal, como pode ver-se na figura seguinte. O maior número de empresas com estabelecimento em Espanha, ainda que não seja proporcional, deve-se ao facto de a população ser constituída por 1.920 empresas de Espanha e 224 de Portugal.

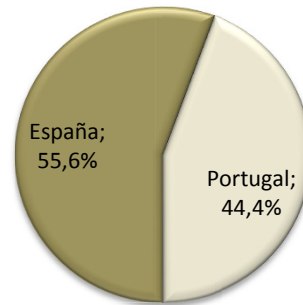


Figura 4-1 Descrição da amostra por país

Na figura seguinte, podemos ler que 86,7% das empresas da amostra são controladas por uma só família ou grupo familiar em mais de 75% do capital social, enquanto 13,3% das empresas são controladas entre 50 e 75% e apenas 1% das empresas são controladas entre 25% e 50%. Este último subconjunto é constituído por sociedades do tipo anónimo, cotadas em bolsa, conforme a definição de empresa familiar que foi adoptada neste trabalho (European Commission, 2009). Este resultado está alinhado com a bibliografia estudada, nomeadamente quanto à relutância das empresas familiares em abrirem o capital a outros accionistas não familiares, pelo que só como último recurso recorrem a fontes de capital externas (Chittenden et al., 1996; Claver et al., 2009).

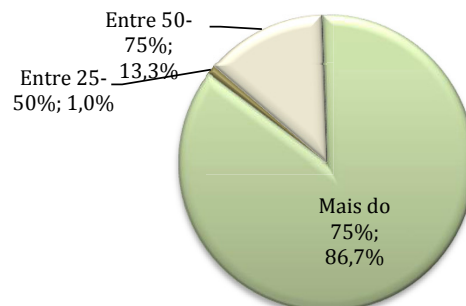


Figura 4-2 Descrição da amostra segundo a percentagem do capital social em poder de uma só família ou grupo familiar.

A teoria das empresas familiares aborda a longevidade destas, em termos da geração que detém o seu controlo (1.^a, 2.^a ou 3.^a geração). Como vimos no capítulo I, apenas cerca de 10% a 15% das empresas familiares atingem a 3.^a geração e cerca de 30%, a segunda geração. Então, 70% das empresas familiares encontram-se na 1.^a geração. O resultado do estudo da nossa amostra, apresentado no gráfico seguinte, evidencia que apenas 14,3% das empresas têm mais de 50 anos, admitindo-se, por isso, que na sua maioria sejam constituídas por empresas na 3.^a geração. As empresas com menos de 50 anos são 85,7% e as que têm menos de 30 anos são 57,7%. Estes resultados confirmam a teoria existente quanto à longevidade das empresas familiares, a qual determina que cerca de 70% das empresas familiares não chega à 2.^a geração (Beckhard & Dyer, 1983).

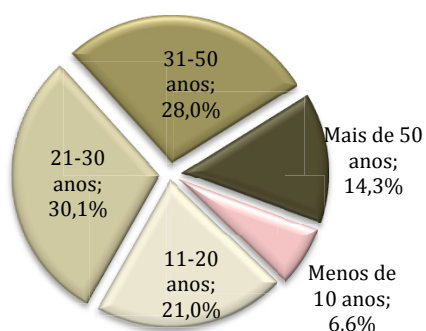


Figura 4-3 Descrição da amostra por anos de antiguidade

As empresas familiares, na sua maioria, nascem da iniciativa do seu fundador, que, com familiares muito próximos, constitui uma sociedade, e, por isso, têm um reduzido número de sócios, levando-os a constituírem uma sociedade do tipo por quotas. Normalmente assim permanecem durante a primeira geração, daí que os resultados da nossa análise nos digam que, da amostra de empresas familiares, 45,4% são sociedades do tipo por quotas, enquanto 55,1% são do tipo de sociedade anónima, em que o número de membros da família que detêm o capital é maior, o que geralmente acontece após a incorporação da segunda geração.

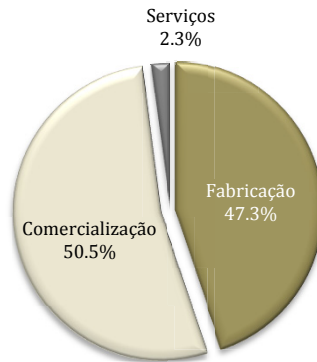


Figura 4-4 Descrição da amostra por tipo de sociedade quanto à forma jurídica

As empresas constantes da amostra dividem-se, em termos da sua actividade principal, em empresas com actividade comercial, 50,5%, e empresas com actividade industrial, 47,3%. Há, por isso, um equilíbrio entre as actividades principais das empresas familiares, como se apresenta na figura seguinte.

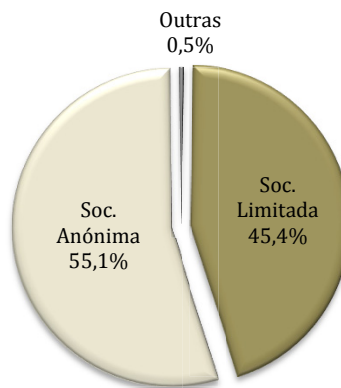


Figura 4-5 Descrição da amostra segundo a sua actividade principal

Na recolha da informação às empresas da amostra, os questionários foram aplicados maioritariamente a quadros de nível elevado na hierarquia das empresas, como se apresenta na figura seguinte. Os resultados são: 41,8% respondidos pelo gerente; 11,3% respondidos pelo CEO; 11,3% respondidos pelo director comercial; 11,3% respondidos

pelo director geral; e 24,2% respondidos por outros (director de compras, director financeiro, etc.).

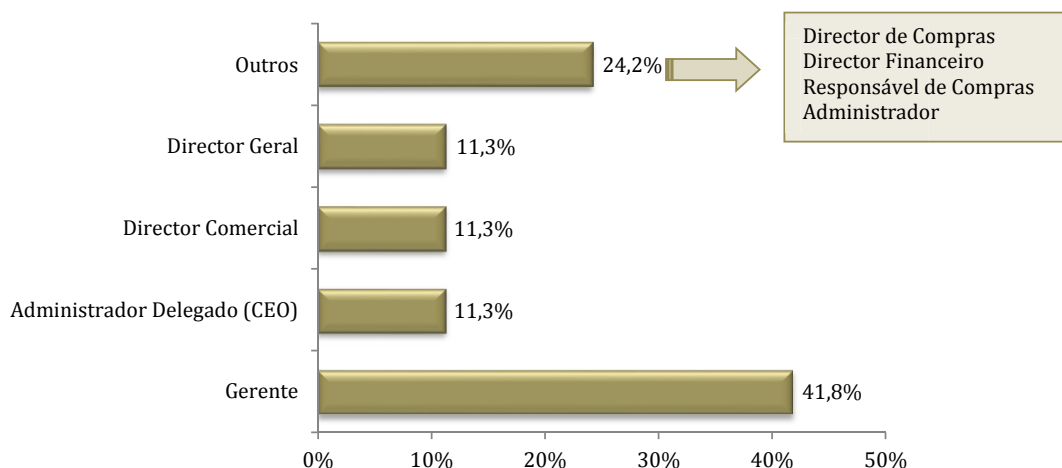


Figura 4-6 Descrição da amostra por função do entrevistado na empresa

4.3 Procedimento

O trabalho desenvolvido para a recolha da informação foi demorado, devido ao facto de terem sido entrevistadas 244 empresas, na pessoa de directores ou donos de empresa, pessoas com pouca disponibilidade de tempo para responderem a um questionário tão extenso. Por isso, o tempo para a recolha dos dados foi de onze meses e decorreu no período de Abril de 2010 a Março de 2011. Os valores das vendas das empresas que foram recolhidos nos questionários foram conciliados com a informação secundária (base de dados da ORBIS), o que levou à rejeição de 24 questionários pelo facto de os valores de vendas transmitidos estarem errados e não atingirem o valor mínimo de 2,5 milhões de euros em 2008.

A informação secundária foi obtida na base de dados “ORBIS” (Bureau van Dijk).

Os dados foram recolhidos através de questionário elaborado especificamente para o presente estudo. Este apresentava sete grupos principais, seguidamente identificados: a) caracterização da empresa; b) carácter familiar; c) actividade internacional; d) recursos relacionais; e) capacidades empresariais; f) vantagem competitiva; g) perfil do entrevistado.

O desenho do questionário pode ser consultado no anexo. Para a sua construção foram utilizadas as escalas procedentes da literatura e anteriormente explicitadas.

Realizou-se um pré-teste do questionário, com o objectivo de avaliar os itens desenvolvidos para a pesquisa. Isto forneceu uma abordagem exploratória para ajudar a operacionalizar a ideia que é necessária para o desenvolvimento posterior. Depois de efectuado o questionário a cinco empresas através de entrevistas pessoais, para avaliar a clareza e compreensão das perguntas e as dificuldades das respostas. Os resultados do pré-teste foram avaliados, tendo-se concluído que não havia sugestões que justificassem qualquer mudança, pelo que foi implementado o anterior questionário.

4.4 Operacionalização das Variáveis

Com a finalidade de garantir a correcta operacionalização das diferentes variáveis consideradas no presente trabalho, procedeu-se à análise psicométrica das diferentes escalas utilizadas. Para cada uma apresenta-se, em primeiro lugar, as estatísticas descritivas dos itens (médias e desvio padrão, assim como os valores de assimetria e curtos e estandardizados, conjuntamente com o índice de homogeneidade de cada elemento).

Seguidamente, para analisar a estrutura interna de cada escala, executou-se uma análise factorial confirmatória (AFC) de primeiro nível, partindo do modelo teórico correspondente e seguindo os passos recolhidos no trabalho de Rial, Abalo, Varela &

Lévy (2006). As análises foram realizadas usando o programa Amos 16, implementado no pacote estatístico SPSS. Os parâmetros foram estimados pelo Método de Máxima Verossimilhança (ML), tendo em conta que trabalhos como os de Curran, West & Finch (1996) ou Tomás y Oliver (1998) assinalam que o método ML é razoavelmente robusto perante o incumprimento de normalidade e, em qualquer caso, o possível desvio na estatística informa, habitualmente, da existência de um ajuste pior do que aquele que se verifica na realidade.

Como recomendam diferentes autores (Brown, 2006; Byrne, 2009), para uma adequada avaliação do ajuste, consideram-se de maneira simultânea vários índices: χ^2 , índice de qualidade de ajuste (GFI) (*Goodness of Fit Index*); ajuste do GFI pelos graus de liberdade (AGFI) (*Adjusted Goodness of Fit Index*); teste de ajuste aproximado usando a estatística RMSEA; a raiz do erro quadrático médio (*Root Mean Square Error of Approximation*); índice de ajuste comparação (CFI) (*Comparative Fit Index*); e o índice de ajuste normalizado (NFI) (*Normed Fit Index*). Seguindo as recomendações de Steiger (1998) no caso de RMSEA, incluíram-se também os intervalos de confiança para 90%.

Por último, para estudar a consistência interna, calculou-se o coeficiente de α de Cronbach para cada escala e/ou subescalas naqueles casos que procedem. As escalas que serão submetidas a análises retiram-se do quadro seguinte.

VARIÁVEIS	ESCALA	ITEMs	VARIÁVEIS	DIM.
RECURSOS (independentes)				
Recursos físicos e financeiros		2	<i>Variáveis observáveis</i>	2
a. Físicos: n.º empregados			<i>Fis.: a6a</i>	
b. Financeiros: autonomia financeira			<i>Fin.: (a9/a8)¹</i>	
c. Recursos familiares: implicação familiar				
	Adaptação de: Zahra (2003) JBV	4	b3a ² , b4a, b4b2, b4c	1
RECURSOS relacionais	Chrisman, Chua, & Kellermanns (2009)	8		2
a. Internos	Chrisman, Chua, & Kellermanns (2009)		<i>Int.: d1, d2, d3, d4</i>	
b. Externos			<i>Ext.: d5, d6, d7, d8</i>	
CAPACIDADES DAS EMPRESAS FAMILIARES				
Capacidades directivas	Poza, Hanlon, & Kishida (2004)	5	e1-abcde	1
Orientação empreendedora:	Casillas et al.,(2010); Lumpkin & Dess (2001)	9		3
a. proactiva			<i>Pro.: e2a-123</i>	
b. tomada de riscos			<i>Ries.: e2b-123</i>	
c. inovadora			<i>Inn.: e2c-123</i>	
Flexibilidade	Zahra S. A., Hayton, Neubaum, Dibrel, & Craig (2008)	6	e3-abcdef	1
Orientação ao mercado:	Tse, Sin, Yan, Lee, & Chow (2004); Narver & Slater (1990)	14		3
a. o. ao cliente			<i>Cli.: E4a-123456</i>	
b. o. à concorrência			<i>Comp.: E4b-1234</i>	
c. coordenação interfuncional			<i>Interf.: E4c-1234</i>	
Orientação ao marketing relacional:	Tse, Sin, Yan, Lee, & Chow (2004)	12		4
a. Vinculação			<i>Vinc.: E5a-123</i>	
b. Empatia			<i>Emp.: E5b-123</i>	
c. Reciprocidade			<i>Rec.: E5c-123</i>	
d. Confiança			<i>Conf.: E5d-123</i>	
PERFORMANCE				
Vantagem competitiva / Competitividade	Adaptado de: Ling-ye & Ogunmokun (2001); Kaleka (2002); Piercy, Kaleka & Katsikeas (1998); Morgan, Kaleka & Katsikeas (2004); Kaleka & Pierre (2006)	11	Int comp C5a-12345 Dina mercC5b-123 Tub TecnoC5c-123	1
Satisfação com a actividade exportadora	Adaptado de: Murray, Gao & Kotabe (2010)	5	C8-abcde	1
Características dos mercados de exportação	Cadogan, Sundqvist, Salminen, & Puumadainen (2005)	11	F-1234567891011	3

Figura 4-7 – Escalas de avaliação utilizadas

¹ Autonomia financeira = Capitais próprios / Activo total.

² Transformar em numérica para que seja “número de gerações”.

4.4.1 Recursos

4.4.1.1 Recursos Familiares

Em primeiro lugar, para avaliar os os Recursos Familiares das empresas, utilizou-se uma pequena escala de carácter unidimensional (tabela 4.1), composta por apenas 4 itens adaptados do trabalho de Zahra (2003).

Como resultado da realização da correspondente análise factorial confirmatória (AFC), efectuada para garantir a qualidade da medida (tanto em termos de dimensionalidade, como de consistência interna), obteve-se que nenhum dos parâmetros estimados foram estatisticamente significativos ($p < 0,05$), o que põe em questão que os quatro elementos configurem uma mesma dimensão. Calculado o coeficiente α de Cronbach, o resultado é de 0,27, pelo que confirma que não podem ser utilizados como componentes duma mesma escala.

Como consequência, nas análises estatísticas posteriores os elementos relacionados com recursos familiares serão incluídos e tratados de modo individual.

	Média	D.T.	Assimetria	Curtose	IHc
1. Geração da família que controla actualmente a empresa	1,51	0,67	7,19	4,46	0,10
2. Percentagem do capital social em mãos da família	93,54	15,88	-15,43	22,70	0,26
3. Percentagem de directores da empresa que pertencem à família	75,66	34,28	6,07	-0,72	0,26
4. Percentagem de empregados da empresa pertencentes à família	4,53	11,26	38,30	148,84	0,11

Tabela 4-1 Estatísticas descritivas de avaliação dos recursos familiares

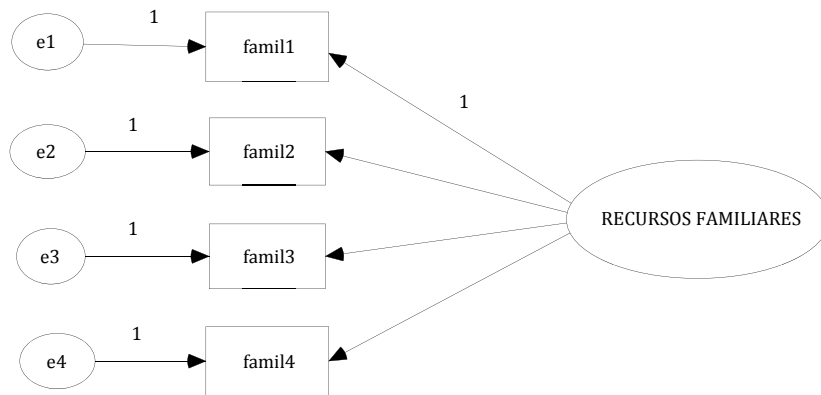


Figura 4-8 Modelo teórico AFC

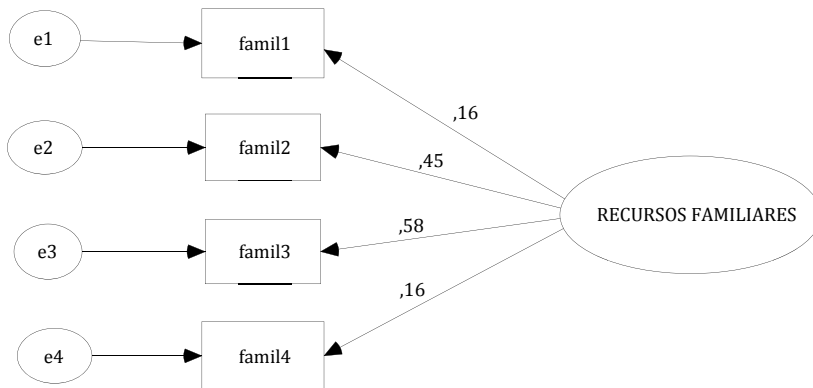


Figura 4-9 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)

4.4.1.2 Recursos Relacionais

Para avaliar os Recursos Relacionais das empresas, utilizou-se a escala desenvolvida nos trabalhos de Chrisman, Chua, & Kellermanns (2009). A referida escala possui um carácter unidimensional e consta de um total de 8 itens. O que se pede aos entrevistados é que manifestem as suas avaliações numa escala do tipo Likert de 5 pontos, em que “1” representa a classificação “MUITO MÁ” E “5” “MUITO BOA”.

	Média	D.T.	Assimetria	Curtose	IHc
1. Dedicção dos empregados	4,05	0,68	-2,39	0,59	0,44
2. Compromisso dos directores	4,60	0,52	-4,85	-1,75	0,43
3. Confiança no gerente-proprietário	4,67	0,55	-12,86	23,24	0,46
4. Conselho de administração activo	4,53	0,66	-9,93	12,07	0,43
5. Relações com fornecedores	4,38	0,60	-3,15	0,17	0,56
6. Clientes fiéis	3,80	0,82	-2,90	0,90	0,40
7. Reputação da empresa	4,57	0,60	-8,12	5,85	0,51
8. Relações com as entidades financeiras	4,41	0,81	-9,12	6,60	0,37

Tabela 4-2 Estatísticas descritivas de avaliação dos recursos relacionais

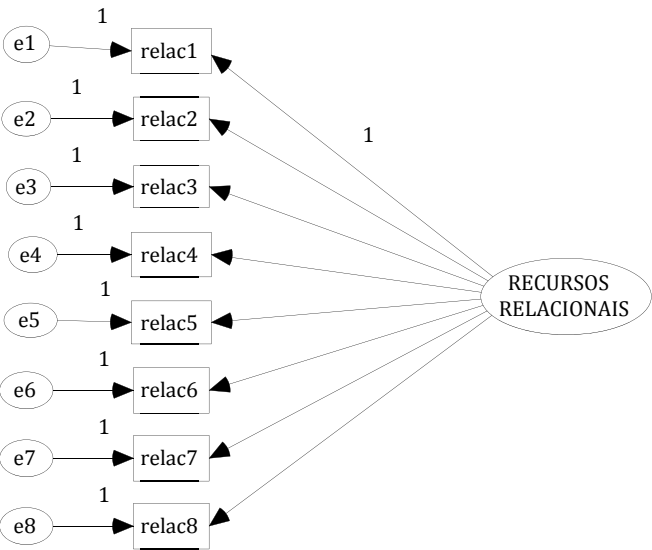


Figura 4-10 Modelo teórico AFC

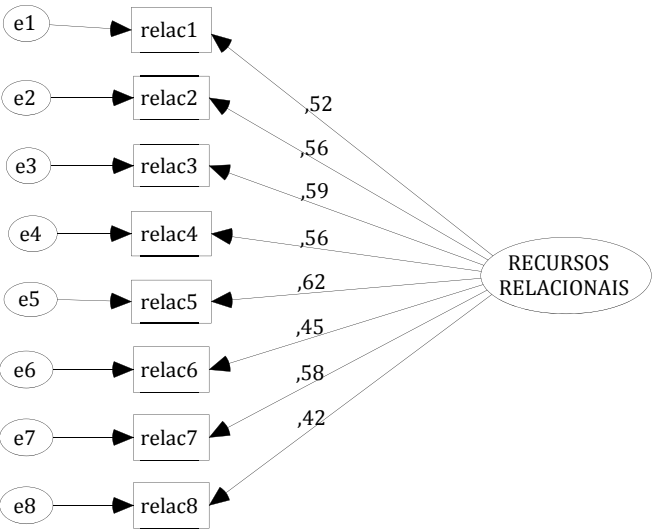


Figura 4-11 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)

Apesar de todos os parâmetros estimados terem sido estatisticamente significativos ($p < 0,01$), em alguns casos as saturações factoriais (λ) apresentavam valores discretos. Isto, com o pobre ajuste alcançado, com os índices de modificação proporcionados pelo programa, sugere uma reespecificação do modelo, como se apresenta na figura seguinte. Em concreto, prescindiu-se do item 1 e estabeleceram-se duas dimensões: uma primeira que recolhia três elementos de carácter interno e uma segunda em que a saturavam 4 elementos de carácter externo.

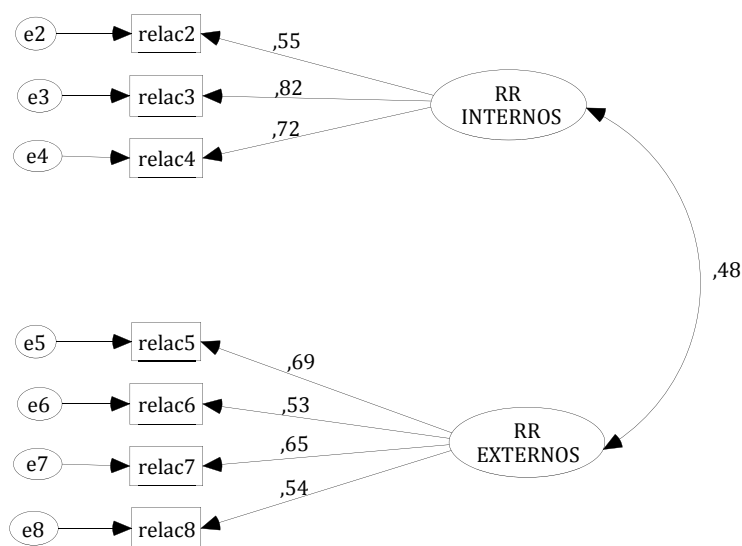


Figura 4-12 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)

Como pode observar-se na tabela seguinte, o ajuste da escala melhora sensivelmente, obtendo-se valores de GFI e CFI superiores a 0,95, o mesmo sucede com o AGFI e NFI igualmente superiores. Algo similar pode dizer-se do valor de RMSEA (0,03), por debaixo do valor de 0,05 recomendado por Kline (2005), o do 0,06 que se recolhe no trabalho de Hu y Bentler (1999).

	χ^2	<i>gl</i>	<i>p</i>	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA [IC]*
Modelo inicial	121,71	20	<0,001	6,08	0,86	0,75	0,73	0,70	0,15 [0,12-0,18]
Modelo reespecificado	16,42	13	0,22	1,26	0,98	0,96	0,99	0,95	0,03 [0,00-0,08]

* Intervalo de Confiança para o estatístico RMSEA para 90%

Tabela 4-3 Indicadores de bondade de ajuste do modelo

Por último, para estudar a consistência interna calculou-se o coeficiente α de Cronbach, obtendo-se um resultado aceitável ($\alpha_{RR \text{ Internos}} = 0,73$; $\alpha_{RR \text{ Externos}} = 0,68$; $\alpha_{Global} = 0,72$), sobretudo se se tem em conta o reduzido número de itens que compõem cada dimensão (3 e 5, respectivamente). Por último, a realização de uma análise psicométrica põe em dúvida a unidimensionalidade da escala de Recursos Relacionais e sugere uma estrutura bidimensional da mesma.

4.4.2 Capacidades

4.4.2.1 Capacidades Directivas

Para avaliar as capacidades directivas da empresa, utilizou-se a escala desenvolvida nos trabalhos de Poza, Hanlon, & Kishida, (2004). Esta escala possui um carácter unidimensional e consta de um total de 5 itens. O que se pedia aos entrevistados era que assinalassem o seu grau de acordo, com um conjunto de afirmações relacionadas com a planificação da sua empresa, desde “1” (NADA DE ACORDO) a “5” (MUITO DE ACORDO). Os descritivos obtidos apresentam-se na tabela seguinte.

	Média	D.T.	Assimetria	Curtose	IHc
1. Esta empresa opera com um plano de negócio	3,81	0,97	-3,93	0,30	0,72
2. Nós partilhamos a responsabilidade da planificação operativa e do negócio	3,81	1,02	-5,31	1,24	0,62
3. Nós “planificamos o negócio” e então “trabalhamos na base do dito plano”	3,81	0,91	-2,84	-0,67	0,77
4. A nossa empresa realiza a planificação do negócio utilizando a informação económico-financeira	3,90	0,86	-3,45	-0,10	0,68
5. Nós operamos de um modo planificado	3,88	0,87	-3,75	0,65	0,82

Tabela 4-4 Estatísticas descritivas da valorimetria das capacidades directivas

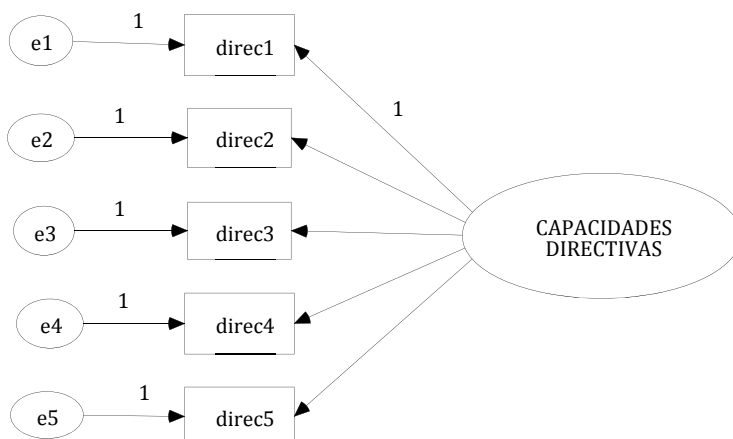


Figura 4-13 Modelo teórico AFC

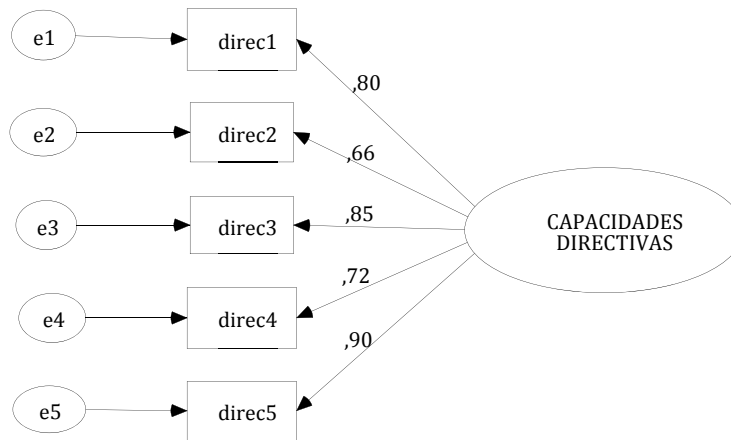


Figura 4-14 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)

Todos os parâmetros estimados foram estatisticamente significativos ($p < 0,01$) e elevados. O ajuste alcançado é elevado, excepto no caso de RMSEA, que apresenta um valor de 0,1. Este, conjuntamente com os índices de modificação proporcionados pelo programa, sugere uma reespecificação do modelo, como se apresenta na figura seguinte, incorporando uma relação entre os erros de medida associados aos itens 1 e 3. Como resultado, o valor de RMSEA desce para 0.05.

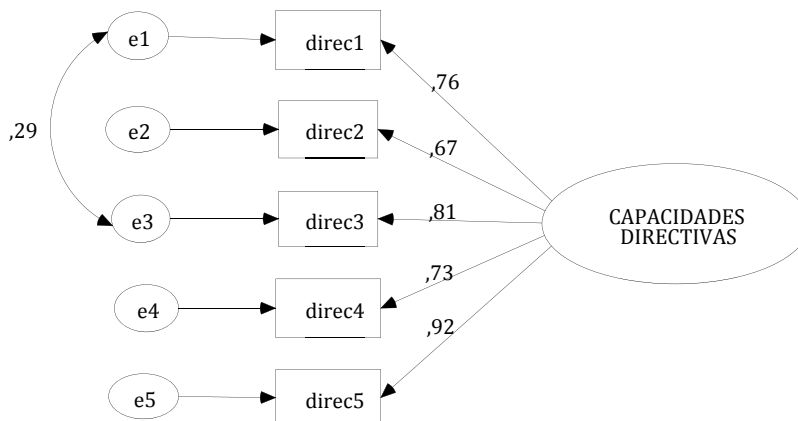


Figura 4-15 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)

	χ^2	<i>gl</i>	<i>p</i>	$\chi^2/$ <i>gl</i>	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA [IC]*
Modelo inicial	17,87	5	<0,01	3,57	0,97	0,90	0,98	0,97	0,1 [0,05-0,16]
Modelo reespecificado	6,88	4	0,14	1,72	0,98	0,96	0,99	0,99	0,05 [0,00-0,13]

* Intervalo de Confiança para o estatístico RMSEA para 90%

Tabela 4-5 Indicadores de bondade de ajuste do modelo

Por último, para estudar a consistência interna calculou-se o coeficiente α de Cronbach, obtendo-se um resultado muito aceitável ($\alpha = 0,89$). Por fim, a análise psicométrica da escala de avaliação das Capacidades Directivas reforça a sua unidimensionalidade e a sua elevada consistência interna.

4.4.2.2 Orientação Empreendedora

Para conhecer o nível de Orientação Empreendedora das empresas objecto do estudo ao mercado, aplicou-se a escala desenvolvida por Casillas et al. (2010) e Lumpkin & Dess (2001), que consta de 9 itens e três dimensões: *Orientação proactiva* (itens 1-3); *Orientação para o risco* (itens 4-6); e *Orientação para a inovação* (itens 7-9). Aos sujeitos voltava a pedir-se que assinalassem o seu grau de acordo numa escala Likert de 1 a 5.

	Média	D.T.	Assimetria	Curtose	IHc
1. Face à concorrência, a minha empresa usualmente inicia acções a que os concorrentes respondem posteriormente, em vez de responder às acções iniciadas pelos concorrentes.	3,42	0,92	0,18	-0,68	0,50
2. Face à concorrência, a minha empresa é frequentemente a primeira a introduzir produtos/serviços, técnicas administrativas e tecnologias operativas.	3,40	0,91	-0,92	-0,83	0,63
3. Em geral, os directores da minha empresa têm uma forte tendência para estarem à frente dos outros na introdução de novas ideias ou produtos.	3,68	0,91	-1,66	-0,66	0,60
4. Forte propensão para projectos de alto risco (com oportunidades de lucros muito altos)	2,43	1,04	2,27	-1,59	0,56
5. Devido à natureza da envolvente, as decisões atrevidas e de grande impacto são necessárias para atingir os objectivos da empresa	2,60	1,05	1,63	-1,93	0,54
6. Quando se enfrentam decisões que implicam incerteza, a minha empresa usualmente adopta uma postura audaz com a finalidade de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades.	2,86	0,99	0,72	-1,45	0,55
7. Em geral, os directores da minha empresa favorecem uma forte ênfase face à I+D, à liderança tecnológica e às inovações.	3,46	0,99	-0,65	-1,85	0,63
8. Nos últimos 5 anos, comercializaram-se muitas linhas novas de produtos/serviços.	3,42	1,09	-1,72	-1,89	0,59
9. As mudanças nas linhas de produtos/serviços normalmente têm sido bastante drásticas.	2,57	1,05	3,15	0,36	0,52

Tabela 4-6 Estatísticas descritivas da orientação proactiva

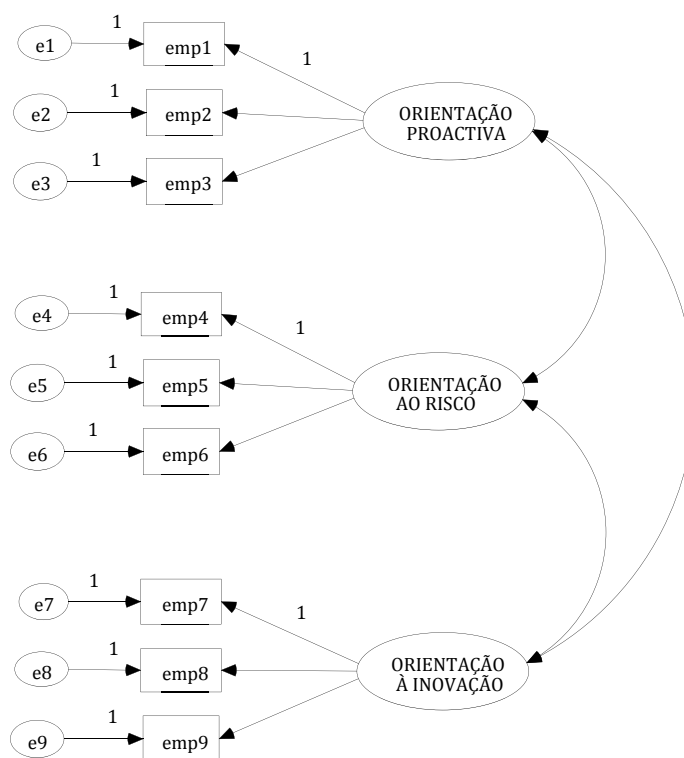


Figura 4-16 Modelo teórico AFC

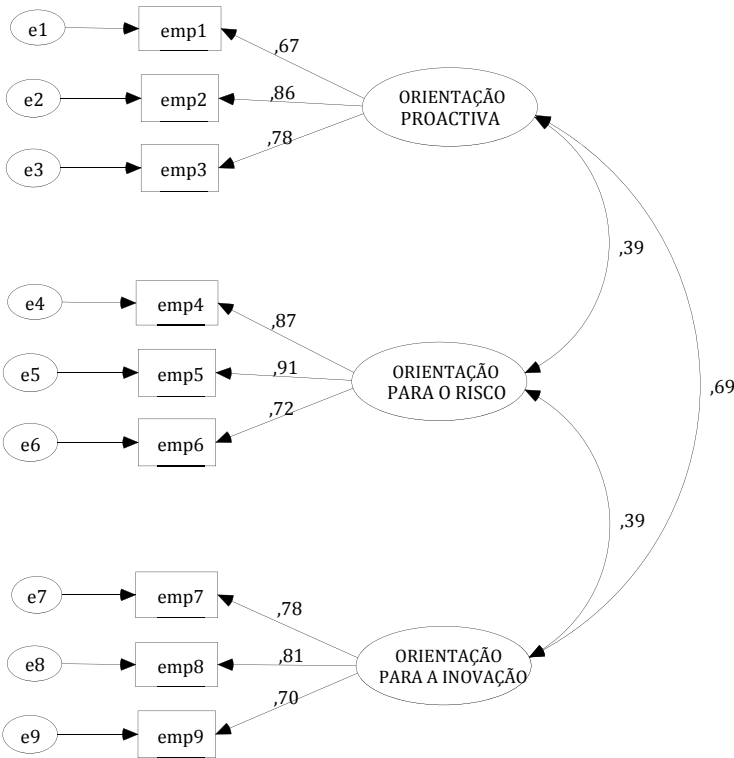


Figura 4-17 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)

De novo todos os parâmetros estimados foram estatisticamente significativos ($p < 0,01$), sendo também o ajuste muito elevado, sem que fosse preciso estabelecer nenhum tipo de modificação no modelo.

	χ^2	gl	p	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA [IC]*
Modelo AFC	29,06	24	0,22	1,21	0,97	0,95	0,99	0,97	0,03 [0,00-0,07]

* Intervalo de Confiança para o estatístico RMSEA para 90%

Tabela 4-7 Indicadores de bondade de ajuste do modelo

A consistência interna, pela sua parte, foi também mais que aceitável ($\alpha_{\text{Global}} = 0,85$; $\alpha_{\text{Proactiva}} = 0,81$; $\alpha_{\text{Risco}} = 0,87$; $\alpha_{\text{Inovação}} = 0,81$).

4.4.2.3 Flexibilidade

Para avaliar o grau de flexibilidade das empresas, utilizou-se a escala desenvolvida nos trabalhos de Zahra et al. (2008). Esta escala possui um carácter unidimensional e consta de um total de 6 itens. Pedia-se aos entrevistados que avaliassem o nível de flexibilidade da sua empresa relativamente a diferentes situações, utilizando-se uma escala de resposta do tipo Likert de “1” (NADA FLEXÍVEL) a “5” (MUITO FLEXÍVEL). Os descritivos resultantes apresentam-se na tabela seguinte.

	Média	D.T.	Assimetria	Curtose	IHc
1. Mudanças rápidas nas condições económicas	3,62	0,91	-3,51	0,68	0,50
2. Uma oportunidade de mercado inesperada	3,84	0,84	-3,31	0,17	0,52
3. Uma nova tecnologia que afecta negativamente os seus negócios actuais	3,35	1,02	-1,32	-1,01	0,63
4. Mudanças rápidas nas necessidades e preferências dos clientes	3,80	0,83	-2,83	0,03	0,61
5. Entrada no mercado de novos concorrentes	3,48	0,92	-3,10	0,43	0,62
6. Mudanças adversas no normativo legal	3,58	1,02	-2,97	-0,28	0,60

Tabela 4-8 Estatísticas descritivas da avaliação da flexibilidade

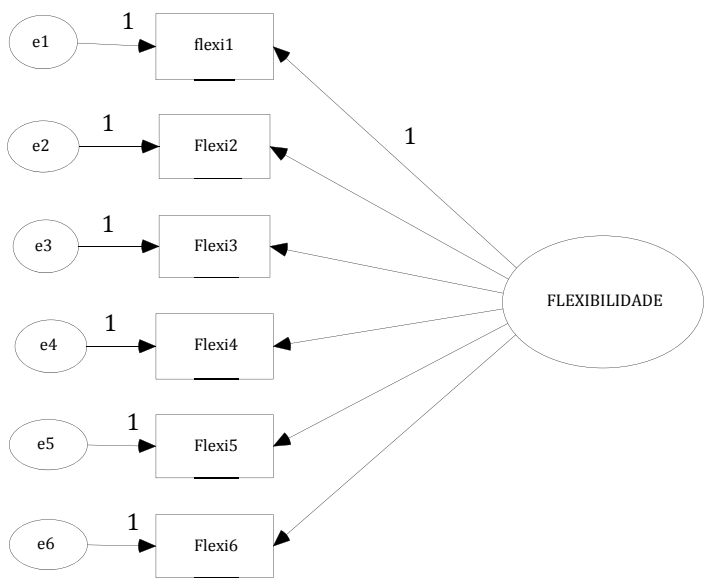


Figura 4-18 Modelo teórico AFC

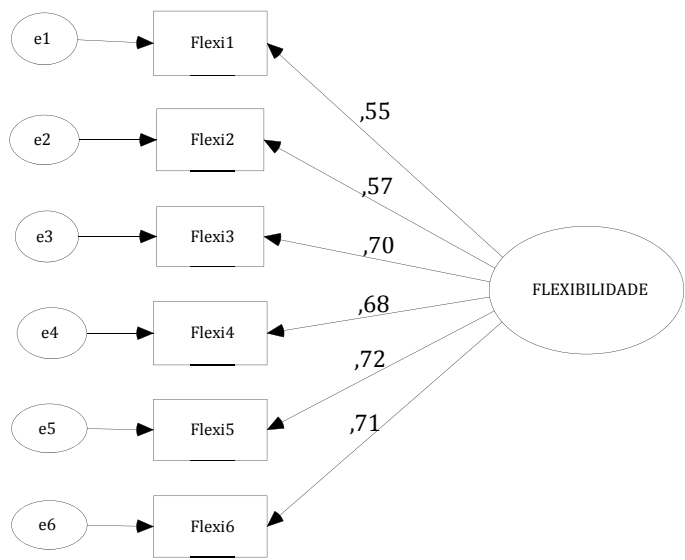


Figura 4-19 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)

Apesar de todos os parâmetros estimados terem sido estatisticamente significativos ($p < 0,01$), o ajuste alcançado foi discreto. Este, com os índices de modificação proporcionados pelo programa, sugere uma reespecificação do modelo, prescindindo-se do item 2, cujo erro associado correlaciona de maneira significativa como erro dos itens restantes. Como resultado, os índices melhoram de forma considerável.

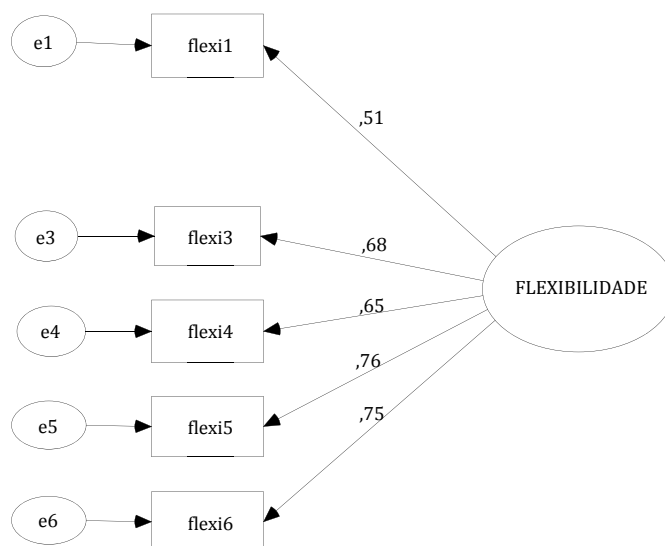


Figura 4-20 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)

	χ^2	Gl	p	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA [IC]*
Modelo inicial	47,54	9	<0,01	5,28	0,94	0,85	0,91	0,89	0,14 [0,10-0,18]
Modelo reespecificado	2,51	5	0,77	0,50	0,99	0,98	1	0,99	0 [0,00-0,06]

* Intervalo de Confiança para o estatístico RMSEA para 90%

Tabela 4-9 Indicadores de bondade do ajuste do modelo

Por último, para estudar a consistência interna, calculou-se o coeficiente α de Cronbach, obtendo-se um resultado aceitável ($\alpha = 0,80$). A realização da análise psicométrica da escala de avaliação da Flexibilidade reforça a sua unidimensionalidade e igualmente a sua elevada consistência interna e sugere a possibilidade de prescindir de um dos seus itens.

4.4.2.4 Orientação ao Mercado

Para avaliar o grau de Orientação ao Mercado, aplicou-se uma escala desenvolvida nos trabalhos de Narver & Slater (1990) e Tse et al. (2004). A referida escala consta de 14 itens que se estruturam em três dimensões: *Orientação ao Cliente* (itens 1-6); *Orientação à Concorrência* (itens 7-10); e *Coordenação Inter-funcional* (itens 11-14). O que se pedia aos sujeitos entrevistados era que manifestassem o seu grau de acordo com cada afirmação, empregando, para isso, uma escala de resposta desde “1” (NADA DE ACORDO) a “5” (MUITO DE ACORDO). As estatísticas descritivas obtidas apresentam-se na tabela seguinte.

		Média	D.T.	Assimetria	Curtose	IHc
1.	A nossa empresa mede frequentemente a satisfação dos consumidores/clientes.	3,90	0,95	-4,89	1,01	0,53
2.	As estratégias da nossa empresa estão orientadas em face do aumento do valor acrescentado para os consumidores/clientes.	4,12	0,75	-3,93	1,70	0,58
3.	A vantagem competitiva da nossa empresa está baseada na compreensão das necessidades dos consumidores/clientes.	4,23	0,74	-4,80	2,56	0,62
4.	Os objectivos da nossa empresa estão orientados em face das necessidades e satisfação dos consumidores/clientes.	4,31	0,75	-6,20 ^a	4,00	0,62
5.	A nossa empresa presta atenção aos serviços após venda.	4,11	0,89	-5,71	1,35	0,51
6.	A nossa empresa controla e avalia o nível de cumprimento quando serve as necessidades dos consumidores/clientes.	4,06	0,85	-3,87	-0,72	0,66
7.	A nossa empresa responde rapidamente às acções dos concorrentes.	3,88	0,85	-2,92	0,35	0,51
8.	A nossa empresa recolhe informação dos concorrentes.	4,06	0,87	-4,96	1,68	0,53
9.	A nossa empresa analisa as oportunidades para a obtenção de vantagens competitivas.	4,13	0,75	-3,62	1,25	0,63
10.	Os directores da empresa analisam as estratégias dos concorrentes.	3,99	0,88	-4,99	2,19	0,55
11.	As diferentes funções da empresa integram-se para servir as necessidades dos nossos consumidores/clientes.	4,19	0,68	-3,13	0,57	0,58
12.	A nossa empresa partilha os recursos entre as diferentes unidades que a compõem.	4,13	0,66	-1,44	-1,18	0,54
13.	A informação sobre os nossos consumidores comunica-se livremente dentro da empresa.	3,66	0,96	-3,22	-0,55	0,35
14.	As diferentes funções da empresa integram-se para contribuir para a criação de valor para os nossos consumidores.	4,06	0,70	-1,48	-1,46	0,59

Tabela 4-10 Estatísticas descritivas de orientação ao mercado

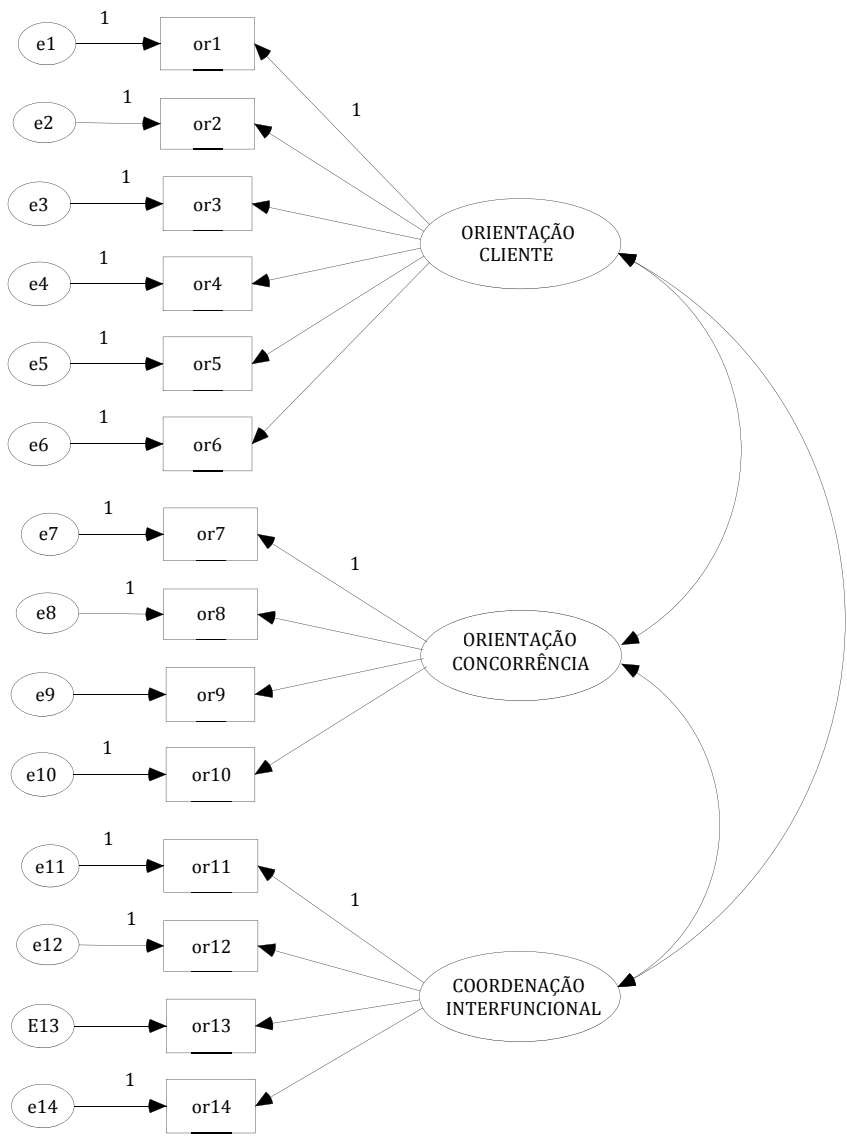


Figura 4-21 Modelo teórico AFC

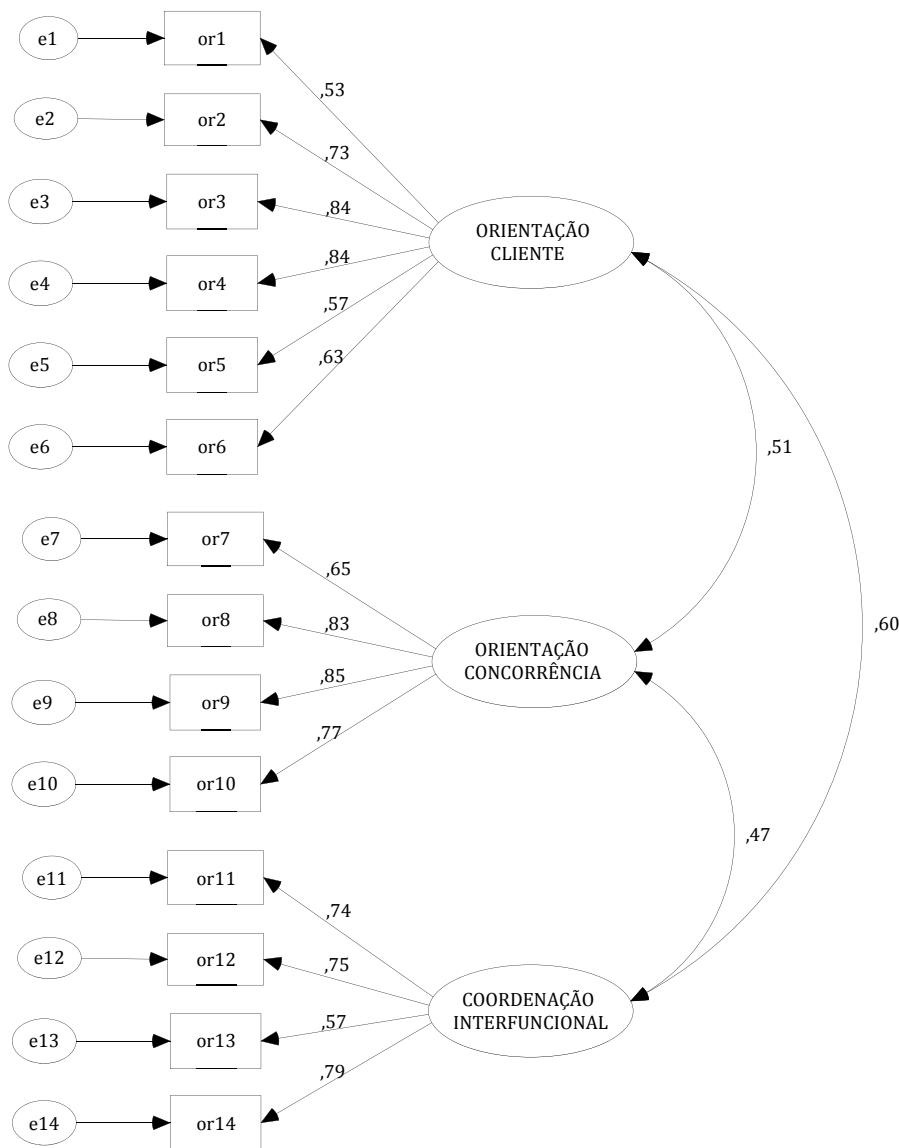


Figura 4-22 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados padronizados)

Todos os parâmetros estimados foram estatisticamente significativos ($p < 0,01$); todavia, o ajuste a um nível global foi discreto e encontraram-se, além disso, algumas saturações cruzadas. Uma vez estudados os índices de modificação facilitados pelo programa, levou-se a cabo uma reespecificação do modelo, prescindindo dos itens 1 e 6 da primeira das

dimensões, igualando com ele o número de itens por dimensão. Como resultado, os índices de ajuste melhoraram de forma muito considerável.

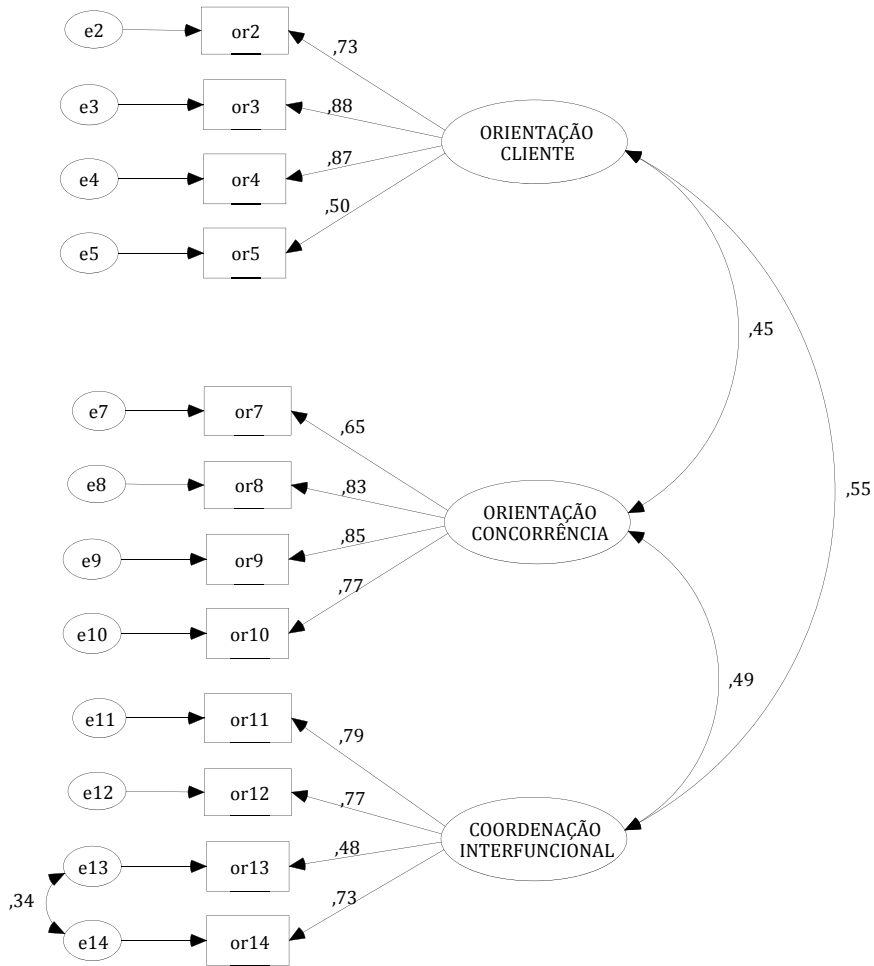


Figura 4-23 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)

	χ^2	<i>gl</i>	P	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA [IC]*
Modelo inicial	262,07	74	<0,001	3,54	0,84	0,77	0,87	0,83	0,10 [0,09-0,12]
Modelo reespecificado	104,21	50	<0,001	2,08	0,93	0,88	0,96	0,92	0,07 [0,05-0,09]

* Intervalo de Confiança para o estatístico RMSEA para 90%

Tabela 4-11 Indicadores de bondade de ajuste do modelo

A consistência interna, tanto a nível global como por subescala, foi aceitável ($\alpha_{\text{Global}} = 0,86$; $\alpha_{\text{Or. Cliente}} = 0,82$; $\alpha_{\text{Or Concorrência}} = 0,85$; $\alpha_{\text{Coord. Interfuncional}} = 0,79$). Assim, a realização de uma análise psicométrica permitiu conhecer o grau de fiabilidade e validade da mesma, recomendando, além disso, a utilização de uma versão reduzida de mesma, prescindindo de dois dos seus itens e igualando com ele o número de elementos de todas elas.

4.4.2.5 Orientação ao Marketing Relacional

Para avaliar o grau de Orientação ao Marketing Relacional, aplicou-se a escala desenvolvida Tse et al. (2004) que consta de 12 itens e quatro dimensões: *Vinculação* (itens 1-3); *Empatia* (itens 4-6); *Reciprocidade* (itens 7-9); e *Confiança* (itens 10-12). Aos sujeitos voltava a pedir-se que assinalassem o seu grau de acordo com cada afirmação, numa escala tipo Likert de 1 a 5.

	Média	D.T.	Assimetria	Curtose	IHc
1. Estamos em contacto constantemente com os nossos clientes.	4,45	0,69	-8,16	8,27	0,53
2. Trabalhamos em estreita cooperação com os nossos clientes.	4,39	0,73	-7,87	6,86	0,57
3. Ambos tratamos de estabelecer sólidas relações a longo prazo.	4,49	0,69	-9,57	10,65	0,49
4. Analisamos sempre as situações na perspectiva do cliente.	3,92	0,82	-2,65	0,53	0,48
5. Partilhamos os mesmos pontos de vista na maioria dos temas.	3,66	0,78	-1,35	-0,10	0,55
6. Temos sensações similares em relação aos temas que nos afectam.	3,71	0,72	-0,95	0,59	0,58
7. Se algum cliente ajuda a solucionar problemas da empresa, tratamos de o recompensar.	4,06	0,78	-3,34	-0,32	0,46
8. Procuramos sempre “não esquecer os favores recebidos” como estabelece a nossa empresa.	4,16	0,81	-5,83	3,69	0,47
9. Enviar presentes nas datas festivas é uma boa oportunidade para agradecer aos outros pela sua colaboração.	3,57	1,24	-3,72	-1,84	0,28
10. O cliente é credível naquilo que é importante.	3,60	0,81	-3,20	0,69	0,60
11. Acredito nos clientes.	3,52	0,78	-2,08	-0,29	0,58
12. De acordo com as nossas relações comerciais passadas, creio que o cliente é uma pessoa em quem posso acreditar.	3,66	0,78	-2,47	0,37	0,52

Tabela 4-12 Estatísticas descritivas da orientação ao marketing relacional

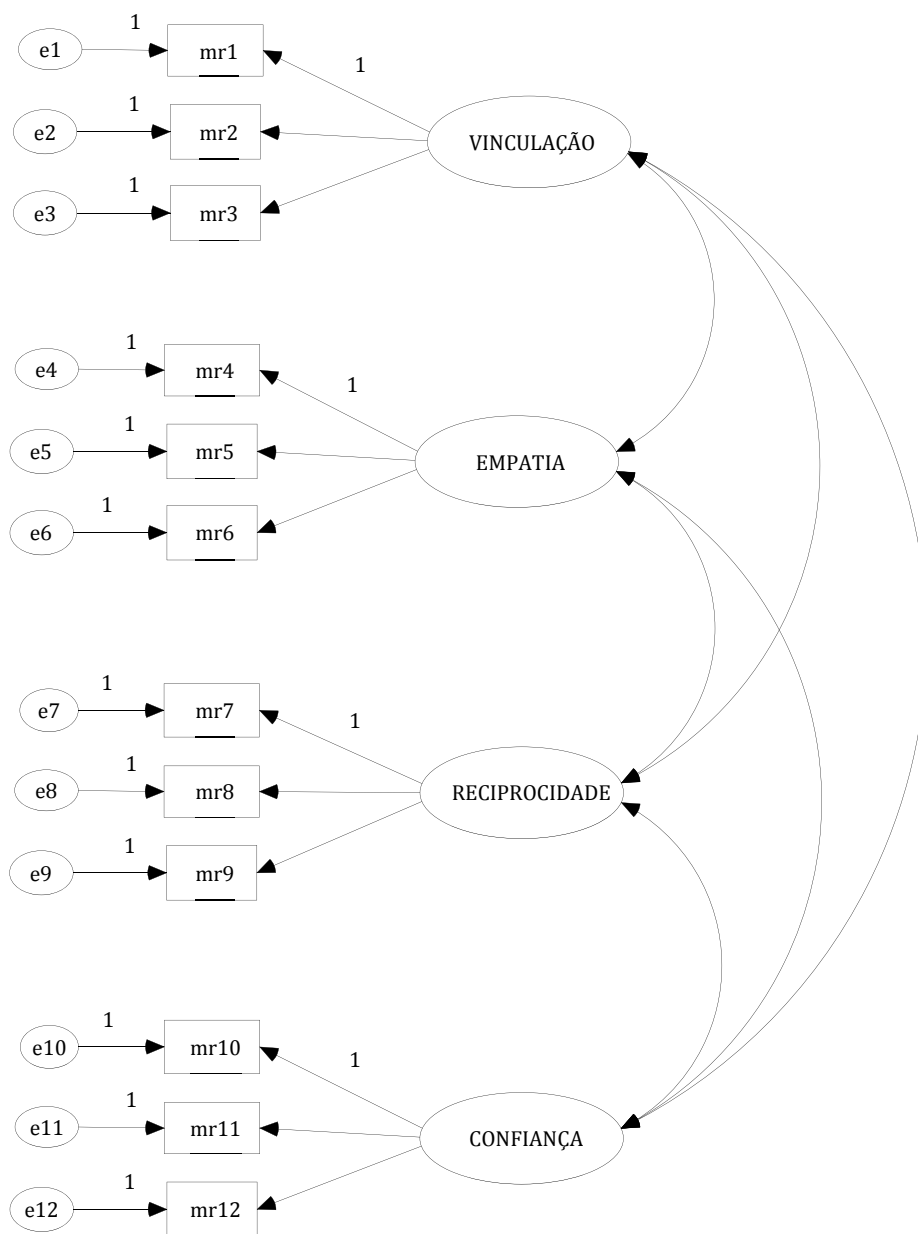


Figura 4-24 Modelo teórico AFC

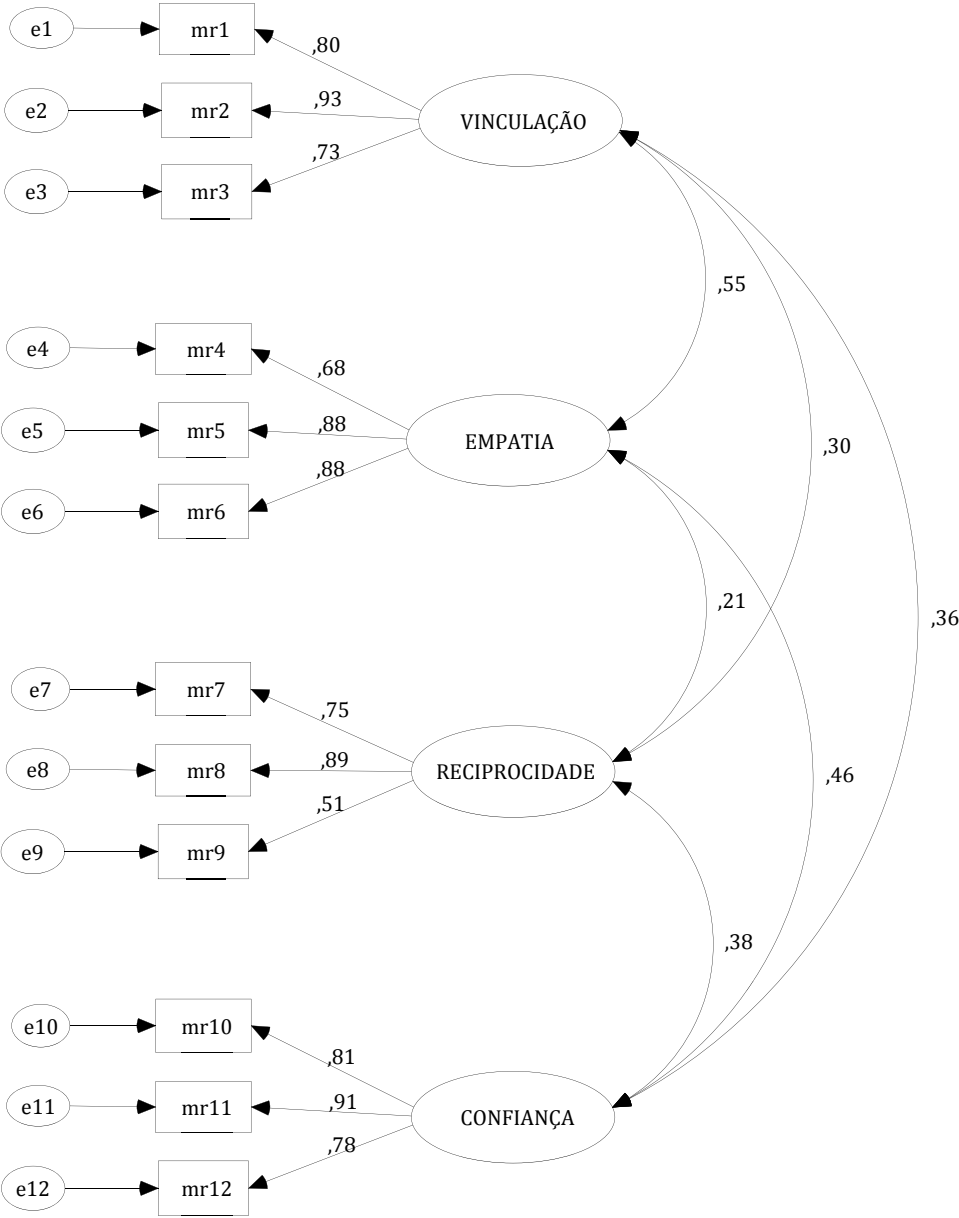


Figura 4-25 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)

Uma vez mais, todos os parâmetros estimados foram estatisticamente significativos ($p < 0,01$), sendo também o ajuste aceitável. Não obstante, uma análise detalhada dos índices de modificação sugeriu introduzir duas relações adicionais no modelo (e_1 - e_{10} ; e_4 - e_{10}). Como resultado, os índices de ajuste também melhoraram.

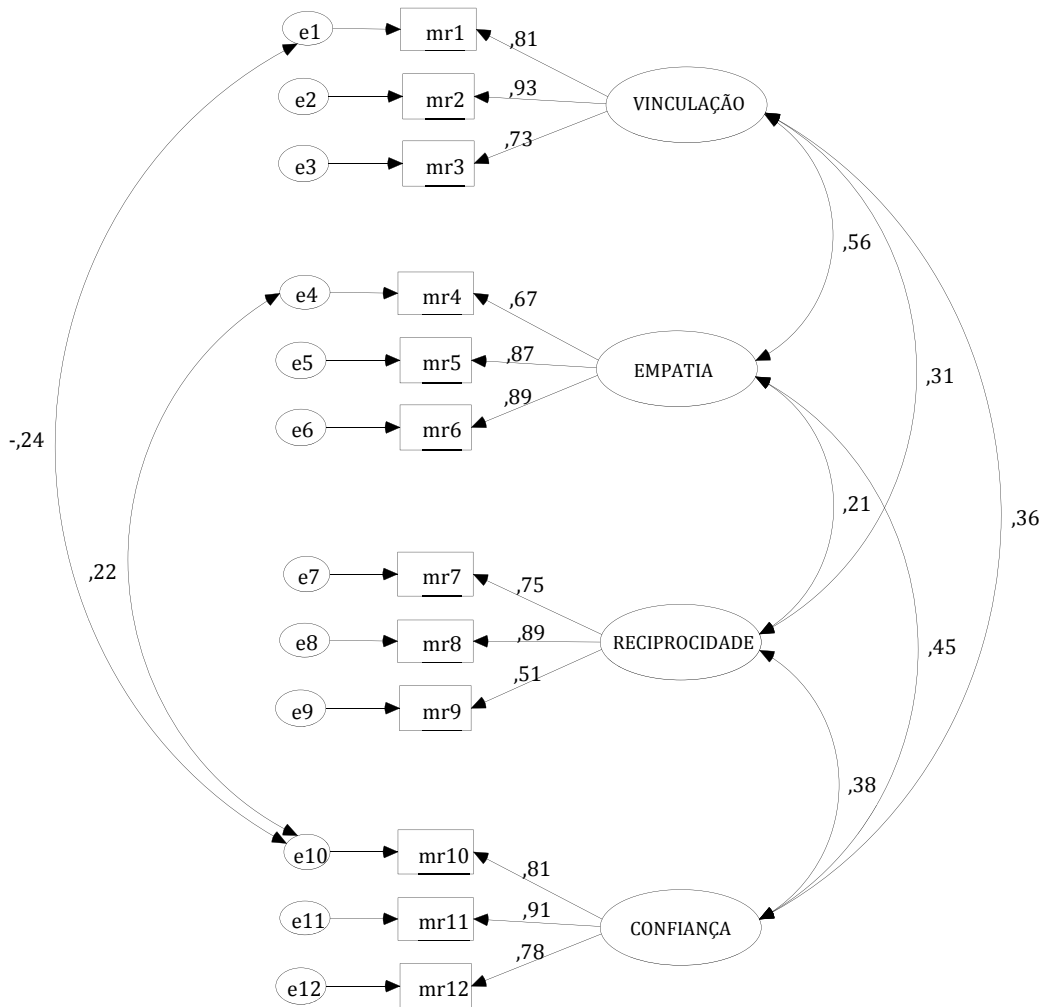


Figura 4-26 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)

	χ^2	<i>gl</i>	P	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA [IC]*
Modelo inicial	101,44	48	<0,001	2,11	0,93	0,88	0,96	0,93	0,07 [0,05-0,09]
Modelo reespecificado	82,86	46	<0,01	1,80	0,94	0,90	0,97	0,94	0,06 [0,04-0,08]

* Intervalo de Confiança para a estatística RMSEA para 90%

Tabela 4-13 Indicadores de bondade do ajuste do modelo

A consistência interna, tanto a nível global como por subescala, foi também aceitável ($\alpha_{\text{Global}} = 0,84$; $\alpha_{\text{Vinculação}} = 0,85$; $\alpha_{\text{Empatia}} = 0,85$; $\alpha_{\text{Reciprocidade}} = 0,70$; $\alpha_{\text{Confiança}} = 0,87$). Assim, a realização de uma análise psicométrica detalhada permitiu constatar que a escala utilizada possui uma fiabilidade e uma validade adequadas.

4.4.3 Vantagens Competitivas

Para avaliar o grau de competitividade das empresas, utilizaram-se as escalas desenvolvidas nos trabalhos de Ling-yee & Ogunmokun (2001); Kaleka (2002); Piercy, Kaleka & Katsikeas (1998); Morgan, Kaleka & Katsikeas (2004); Kaleka & Pierre (2006). Esta escala possui um carácter unidimensional e consta de um total de 11 itens. Pedia-se aos entrevistados que avaliassem a competitividade da sua empresa a diferentes níveis, comparando-a com as empresas do seu ambiente. A escala de resposta utilizada ia de “1” (MUITO PIOR) a “5” (MUITO MELHOR). Os resultados a nível descritivo (Média e Desvio Padrão) apresentam-se na tabela seguinte.

	Média	D.Padrão	Assimetria	Curtose	IHc
1. Custo das matérias primas	3,41	0,79	1,32	0,49	0,45
2. Custo de fabricação unitário	3,43	0,81	0,21	0,29	0,45
3. Custo das vendas	3,56	0,72	-0,32	-0,76	0,50
4. Preço de venda ao consumidor final	3,50	0,72	1,21	-0,85	0,45
5. Qualidade do produto	4,15	0,75	-1,53	-3,61	0,59
6. Acondicionamento e embalagem	3,67	0,85	-0,27	-0,85	0,52
7. Desenho e estilo	3,59	0,85	1,04	-1,49	0,53
8. Aceitabilidade do produto	3,97	0,79	-2,01	-0,55	0,59
9. Apoio técnico e serviço após venda	3,98	0,93	-3,95	-0,45	0,48
10. Seriedade e prazo de entrega	4,50	0,61	-4,70	-1,15	0,51
11. Amplitude da linha de produto	4,14	0,86	-3,66	-1,83	0,37

Tabela 4-14 Estatísticas descritivas da avaliação da competitividade

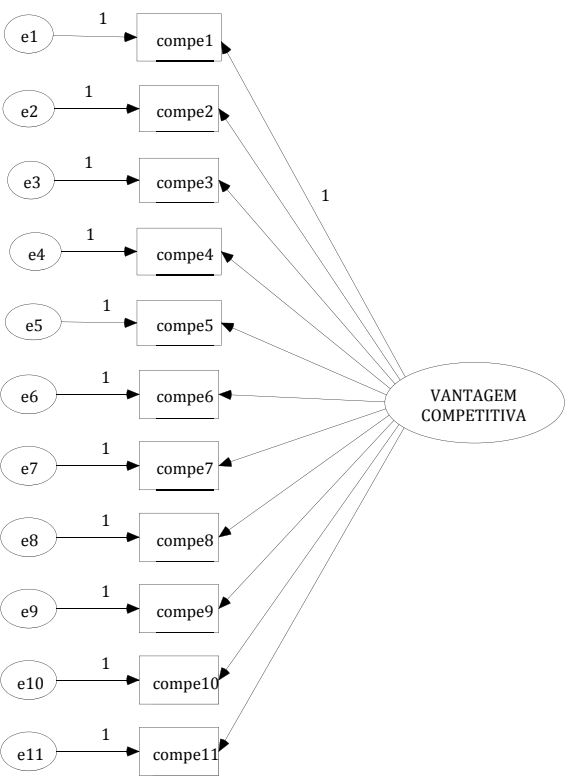


Figura 4-27 Modelo teórico AFC

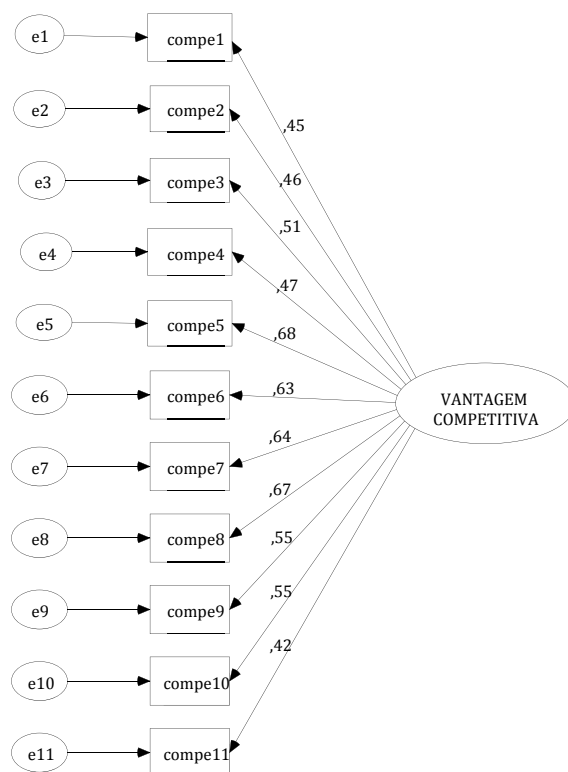


Figura 4-28 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados standardizados)

Apesar de todos os parâmetros estimados terem sido estatisticamente significativos ($p < 0,01$), o baixo valor de alguns destes, com o ajuste pobre alcançado, levou a colocar uma reespecificação do modelo, estabelecendo-se 3 dimensões (tal como se apresenta na figura seguinte). Como resultado, os índices de ajuste melhoraram de forma muito considerável.

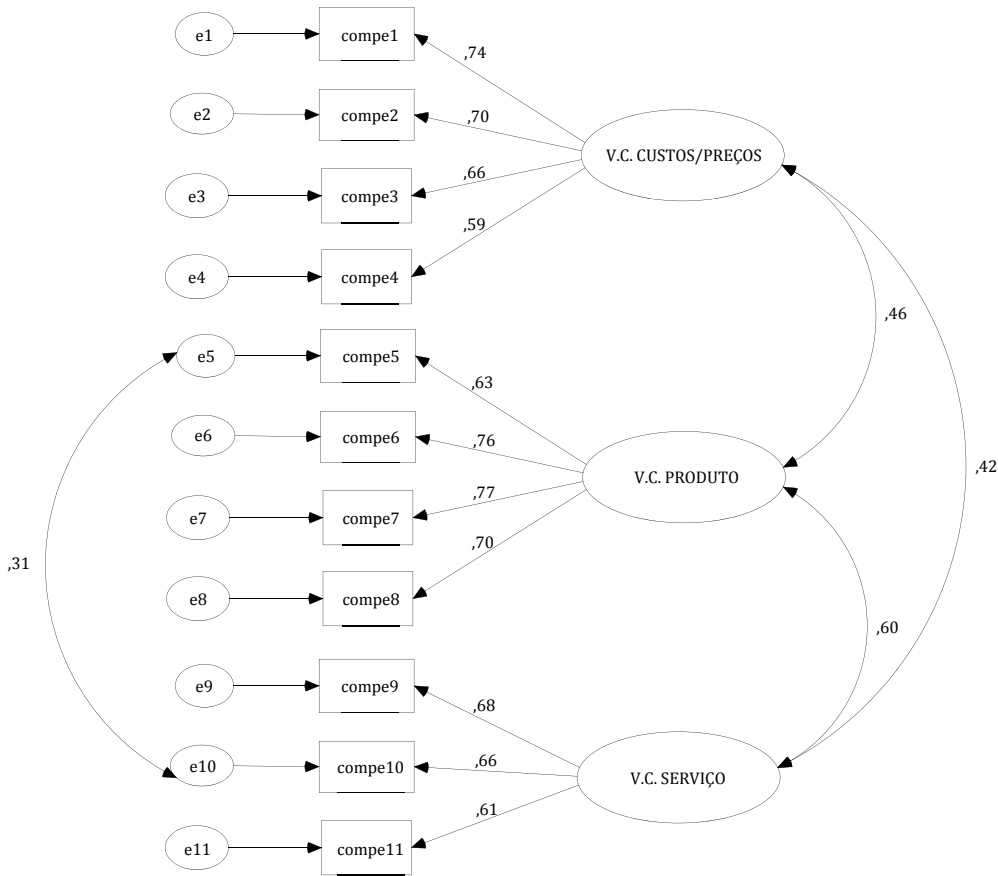


Figura 4-29 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)

	χ^2	gl	P	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA [IC]*
Modelo inicial	272,01	44	<0,001	6,18	0,79	0,68	0,69	0,66	0,15 [0,14-0,17]
Modelo reespecificado	89,47	40	<0,001	2,23	0,93	0,88	0,93	0,89	0,07 [0,05-0,09]

* Intervalo de Confiança para a estatística RMSEA para 90%

Tabela 4-15 Indicadores de bondade do modelo

Por último, para estudar a consistência interna, calculou-se o coeficiente α de Cronbach, obtendo-se um resultado aceitável a nível global ($\alpha = 0,82$) e para cada dimensão ou subescala em particular ($\alpha_{\text{Custos/Preços}} = 0,80$; $\alpha_{\text{Produto}} = 0,76$ $\alpha_{\text{Serviço}} = 0,68$). Por último, a realização da análise psicométrica da escala de Competitividade/Vantagem Competitiva recomenda que falemos dela em termos multidimensionais, permitindo dispor de uma avaliação mais precisa.

4.4.4 Actividade Exportadora

4.4.4.1 Resultado / Satisfação com a Actividade Exportadora

Para conhecer o nível de satisfação dos directores com a actividade exportadora, utilizou-se a escala desenvolvida por Murray et al. (2010), que consta de 5 itens e uma só dimensão. Neste caso, o que se pedia aos entrevistados era que manifestassem o seu nível de satisfação com diferentes elementos, utilizando uma escala de resposta de “1” (NADA SATISFEITO) a “5” (MUITO SATISFEITO).

	Média	D.T.	Assimetria	Curtose	IHc
Crescimento das vendas de exportação	3.19	1.01	-2,28	-0,01	0,75
Notoriedade e imagem da nossa empresa nos mercados exteriores	3.76	0.94	-3,33	1,23	0,60
Rentabilidade do negócio de exportação	3.40	0.82	-1,78	1,53	0,49
Quota de mercado associada à actividade exportadora	3.01	1.07	-1,75	-1,38	0,74
Expansão internacional da empresa	3.11	1.09	-1,04	-1,31	0,80

Tabela 4-16 Estatísticas descritivas da escala de satisfação

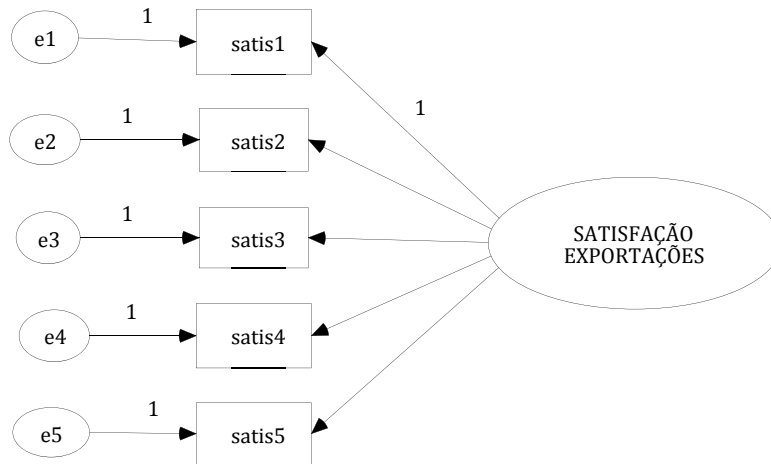


Figura 4-30 Modelo teórico AFC

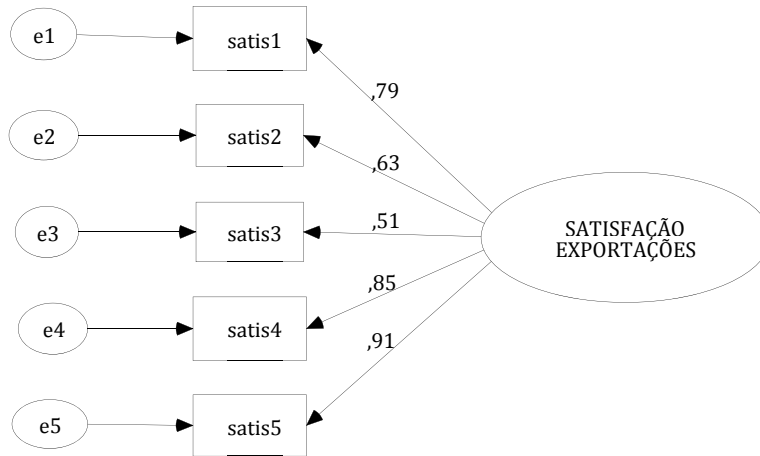


Figura 4-31 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)

De novo, todos os parâmetros estimados foram estatisticamente significativos ($p < 0,01$), sendo também o ajuste muito elevado, sem que fosse preciso estabelecer nenhum tipo de modificação no modelo. Por último, a consistência interna foi também elevada ($\alpha = 0,86$).

	χ^2	Gl	p	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA [IC]*
Modelo AFC	7,07	5	0,21	1,41	0,97	0,92	0,99	0,97	0,06 [0,00-0,16]

* Intervalo de Confiança para o estatístico RMSEA para 90%

Tabela 4-17 Indicadores de bondade do ajuste do modelo

4.4.4.2 Características dos Mercados de Exportação / Percepção do Mercado Internacional

Para estudar a percepção que os empresários têm do mercado internacional, utilizou-se uma escala desenvolvida Cadogan et al. (2005), que consta de 11 itens e três dimensões (*Intensidade Competitiva*, *Dinamismo do Mercado* e *Turbulência Tecnológica*). Aos sujeitos voltou a pedir-se que assinalassem o seu grau de acordo numa escala Likert de 1 a 5.

	Média	D.T.	Assimetria	Curtose	IHc
1. A concorrência no mercado internacional é intensa.	4,33	0,83	-4,57	0,80	0,39
2. Há muitas “guerras” promocionais no mercado internacional.	3,81	1,01	-2,04	-0,81	0,57
3. Qualquer produto ou serviço que um concorrente possa oferecer no mercado internacional será facilmente copiado pelos outros.	3,78	1,03	-2,16	-0,57	0,43
4. A concorrência com base no preço é uma característica principal do mercado internacional.	4,02	0,98	-2,40	-1,78	0,18
5. Praticamente todos os dias têm lugar movimentos dos concorrentes no mercado internacional.	3,63	1,02	-1,93	-0,73	0,48
6. As preferências dos nossos consumidores estrangeiros em face do produto mudam consideravelmente ao longo do tempo.	2,80	0,89	-0,26	-0,58	0,35
7. Os nossos consumidores estrangeiros tendem a procurar produtos constantemente.	3,13	1,04	0,58	-1,44	0,31
8. Os nossos consumidores estrangeiros tendem a manter estáveis as suas preferências do produto.	3,38	1,04	-1,75	-0,61	- 0,17
9. A tecnologia da indústria no mercado internacional muda rapidamente.	3,45	1,02	-0,68	-1,59	0,60
10. As mudanças tecnológicas na nossa indústria no mercado internacional trazem grandes oportunidades.	3,39	1,04	-2,26	-0,29	0,48
11. Um grande número de ideias de novos produtos foi possível através das inovações tecnológicas na nossa indústria no mercado internacional.	3,43	1,06	-1,27	-0,88	0,52

Tabela 4-18 Estatísticas descritivas da escala de percepção do mercado internacional

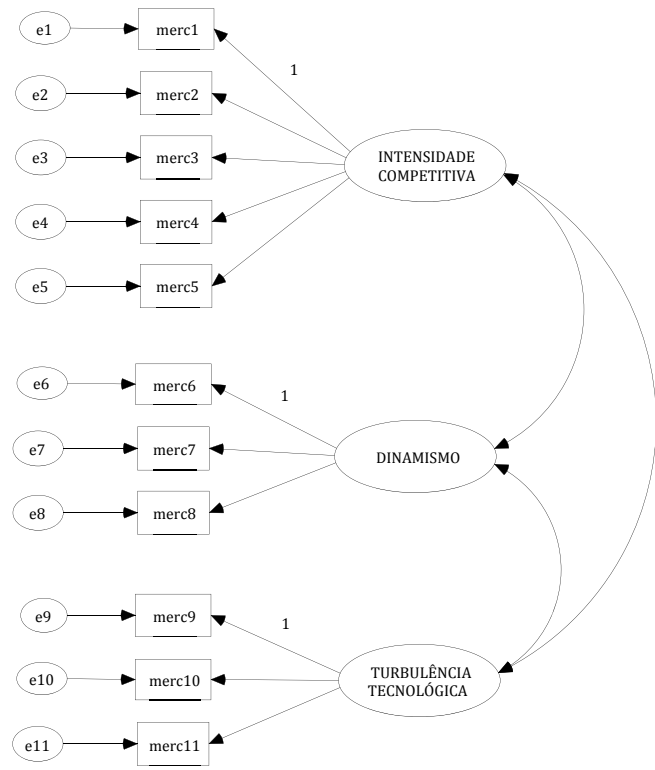


Figura 4-32 Modelo teórico AFC

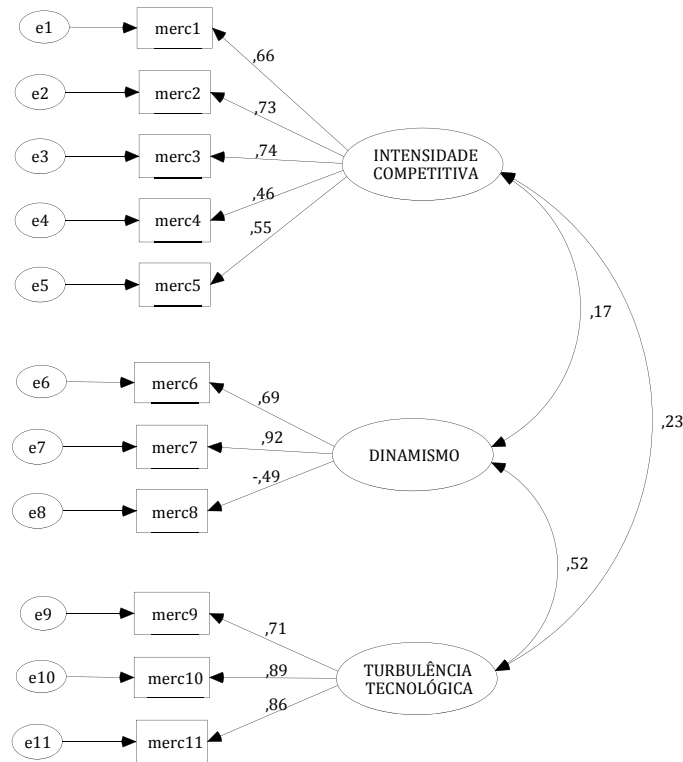


Figura 4-33 Modelo empírico AFC (parâmetros estimados estandardizados)

Embora todas as saturações tenham sido estatisticamente significativas ($p < 0,01$), a saturação do item 8 resultou negativa ($\lambda_8 = -0,49$), o que reflecte um problema na interpretação do item e distorcia a operacionalização do Dinamismo. Foi precisamente o comportamento irregular do dito item, com o pobre ajuste encontrado, que levou à sua eliminação. Além disso, sugere-se eliminar do modelo a relação entre a dimensão Intensidade Competitiva com as duas outras dimensões. Como resultado, os índices de ajuste melhoraram ligeiramente. Por último, a consistência interna foi aceitável ($\alpha_{\text{Global}} = 0,78$; $\alpha_{\text{Intensidade}} = 0,77$; $\alpha_{\text{Dinamismo}} = 0,77$; $\alpha_{\text{Turbulência}} = 0,86$).

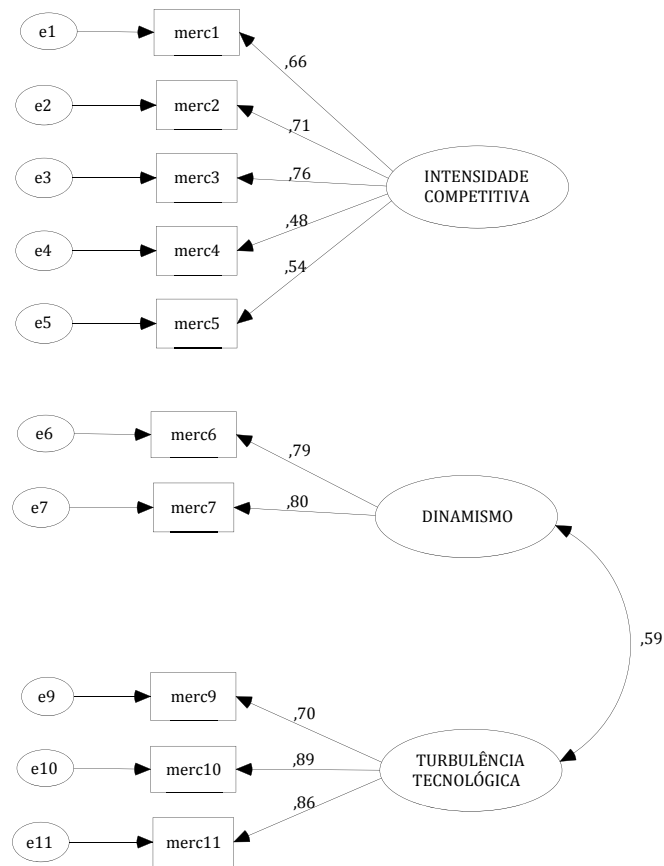


Figura 4-34 Modelo empírico AFC reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)

	χ^2	gl	p	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA [IC]*
Modelo inicial	87,13	41	<0,001	2,12	0,88	0,81	0,89	0,82	0,10 [0,07-0,13]
Modelo Reespecificado	75,69	32	<0,001	2,24	0,89	0,81	0,90	0,84	0,11 [0,07-0,14]

* Intervalo de Confiança para a estatística RMSEA para 90%

Tabela 4-19 Indicadores de bondade do ajuste do modelo

Por último, uma vez realizadas as análises psicométricas correspondentes, é possível afirmar que a operacionalização das variáveis objecto do estudo se levou a cabo segundo os standards de fiabilidade e validade requeridos. Os resultados obtidos permitiram, além disso, actualizar as propriedades psicométricas das diferentes escalas (aportando novos dados), constatando o seu correcto comportamento em boa parte dos casos e chegando a propor ligeiras modificações noutros. Estas modificações implicam um avanço na medida dos constructos abordados e podem ser do interesse para os investigadores do âmbito das organizações.

5 RESULTADOS

Na apresentação dos resultados do estudo, para uma melhor compreensão dos mesmos, seguiremos a seguinte ordem: em primeiro lugar, numa perspectiva univariada, serão apresentados os resultados gerais, que nos permitirão dispor de uma ideia bastante aproximada de como é a realidade das empresas consultadas, atendendo tanto às suas dimensões, à sua estrutura familiar, aos aspectos económicos (capital, activo, passivo, vendas, etc.), e organizacionais (orientação ao mercado, orientação ao marketing relacional e orientação empreendedora), e à sua actividade exportadora; em segundo lugar, sob uma perspectiva bivariada, tentará efectuar-se uma comparação em todas estas áreas entre as empresas radicadas em Espanha e em Portugal, advertindo-se para o facto de os resultados deverem ser interpretados com certa cautela, dadas as limitações da amostra já assinaladas previamente; do mesmo modo, em terceiro lugar, levar-se-á a cabo uma comparação entre as empresas exportadoras e as não exportadoras, procurando de identificar os possíveis elementos diferenciadores e definindo um possível perfil de cada uma delas; por último, segundo uma perspectiva multivariante e tendo em conta as diferenças encontradas a nível bivariado, tentar-se-á modelizar a actividade exportadora a partir de diferentes variáveis, submetendo, assim, a contraste estatístico diferentes hipóteses encontradas na literatura.

5.1 Análise Descritiva

5.1.1 Recursos

5.1.1.1 Dimensões e Estrutura Familiar

Como pode-se observar na figura seguinte, a maioria das empresas tem um tamanho médio ou pequeno se atendermos apenas ao número de funcionários (IAPMEI). Em concreto duas em cada três contam com menos de 50 empregados e somente 12,8% têm mais de 100.

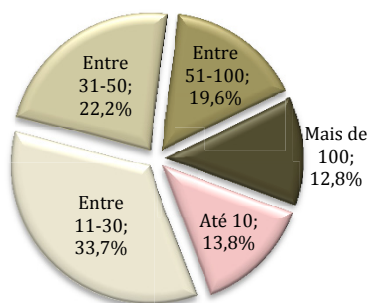


Figura 5-1 Número de empregados

O activo médio ascende a 12 milhões de euros, enquanto o passivo supera os 7 milhões e os capitais próprios não atingem os 6 milhões. No que se refere à autonomia financeira ($CP/AT * 100$), a média obtida foi de 42,7% (D.T.=25,48). Podemos concluir que as empresas da amostra têm uma boa situação financeira, superando os 30%, recomendados como satisfatórios.

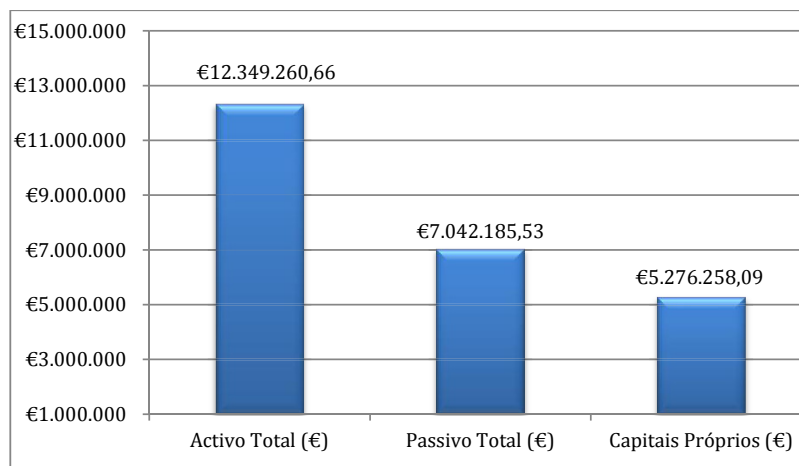


Figura 5-2 Estrutura do balanço

No que se refere aos resultados líquidos (RL), como pode observar-se no gráfico seguinte, a evolução de 2007 a 2009 foi claramente negativa, especialmente no exercício de 2009. Tal facto ficou a dever-se ao colapso da economia mundial em Setembro de

2008 (*subprime*), tendo o maior impacto nos resultados líquidos das empresas acontecido em 2009.

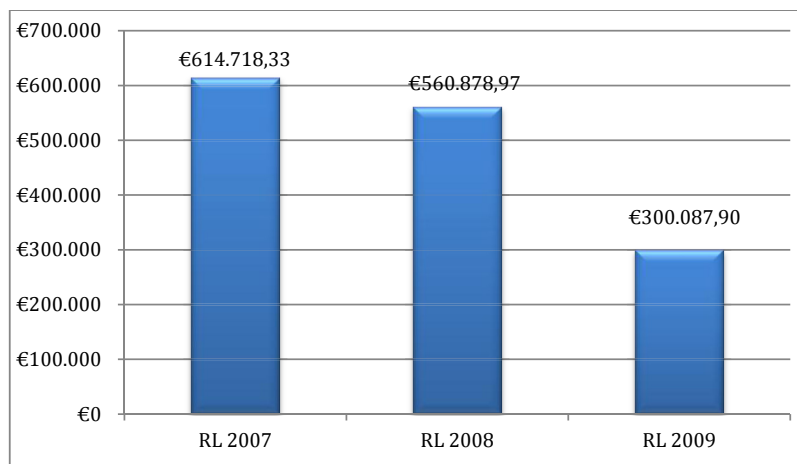


Figura 5-3 Evolução dos resultados líquidos

Para análise da rentabilidade dos capitais próprios ($RL/CP * 100$) e da rentabilidade do activo ($RL/AT * 100$), utilizamos os últimos dados disponíveis correspondentes a 2009. A média da rentabilidade dos capitais próprios é de 117,53% (D.T.= 1551,81) e a do activo é de 76,32 % (D.T.= 1025,57).

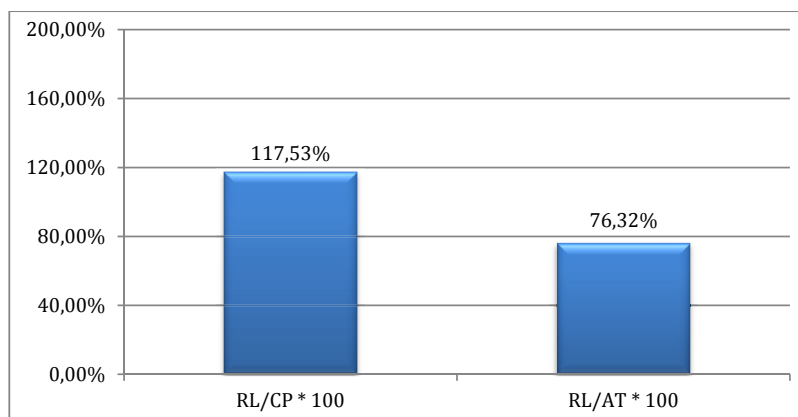


Figura 5-4 Rentabilidade do capital próprio e do activo

A percentagem do capital social, em mais de 75%, que está em mãos de uma família ou grupo familiar, é de 85,7%, pelo que apenas 14,3% do capital social que está em mãos de uma família ou grupo familiar é detido numa percentagem inferior a 75%, sendo a percentagem média de 93,38% (D.T.=15,99). Os resultados da análise estão alinhados com a literatura, nomeadamente da definição de empresa familiar, considerada no estudo (Commission, 2009), no que à dimensão da propriedade se refere.

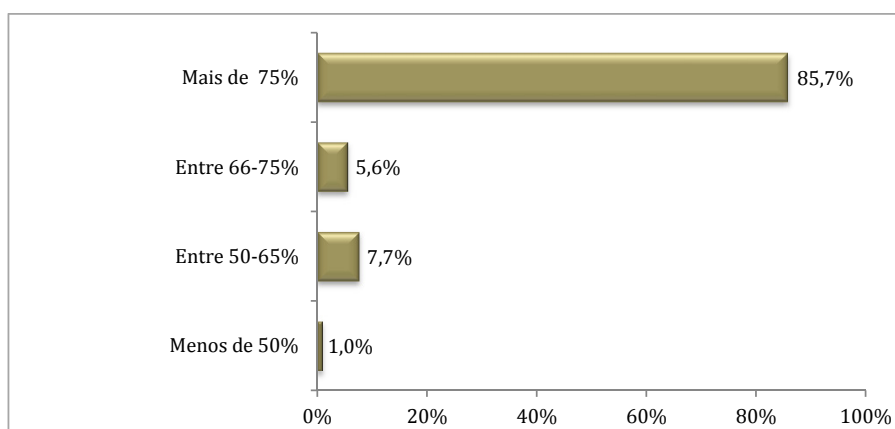


Figura 5-5 Percentagem de capital em mãos da família

Noutra perspectiva, em mais da metade dos casos (56,6%) a gestão é exercida pela primeira geração; logo, as gerações posteriores representam 43,4%. Os resultados da análise estão próximos dos apresentados na literatura (Beckhard & Dyer, 1983).

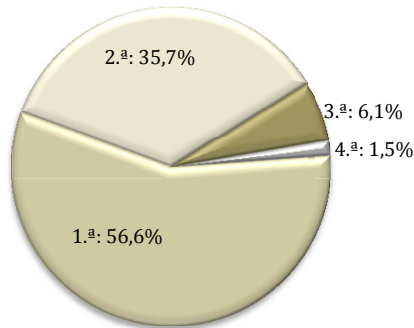


Figura 5-6 Geração da família que se ocupa da gestão

Complementarmente também se pode dizer que, em 38,8% dos casos, a geração que gere actualmente a empresa tem entre 11 e 25 anos no cargo da mesma. Somente numa de cada dez empresas, a geração está no cargo há menos de 5 anos. Também quanto a característica os resultados da análise estão em consonância com a literatura existente (Gallo et al.,2004).

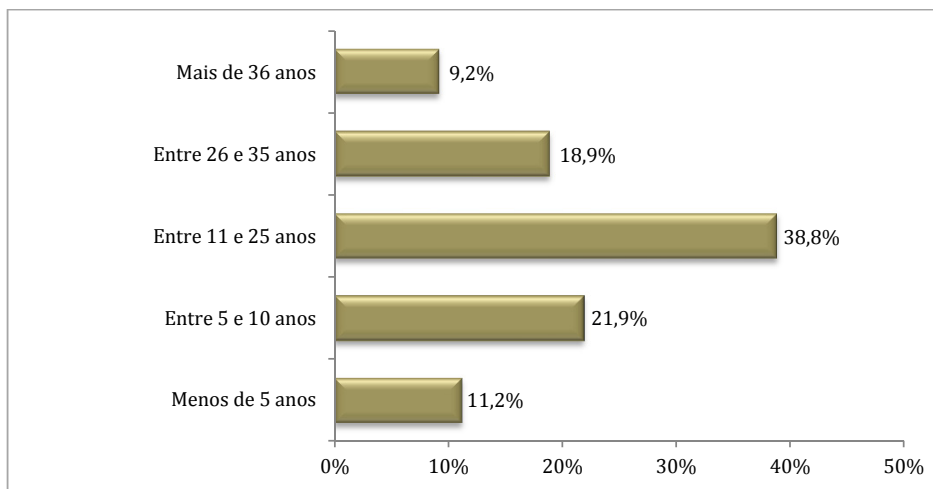


Figura 5-7 Número de anos em que a geração actual exerce a gestão da empresa

O número de recursos directivos que integram estas empresas é muito variável, ainda que em mais de metade dos casos (54,4%) contem com 2, 3 ou 4 directores (Média= 3,28; DT= 2,28). Além disso, em geral, mais de 80% pertencem ao próprio grupo familiar (Média= 76,03; DT= 34,05). Os resultados da análise estão em linha com a dimensão das empresas familiares, que, como vimos na figura n.º 5-1, são de tamanho maioritariamente médio e com a governação, que conta sempre com pelo menos um membro da família que detém o controlo da empresa.

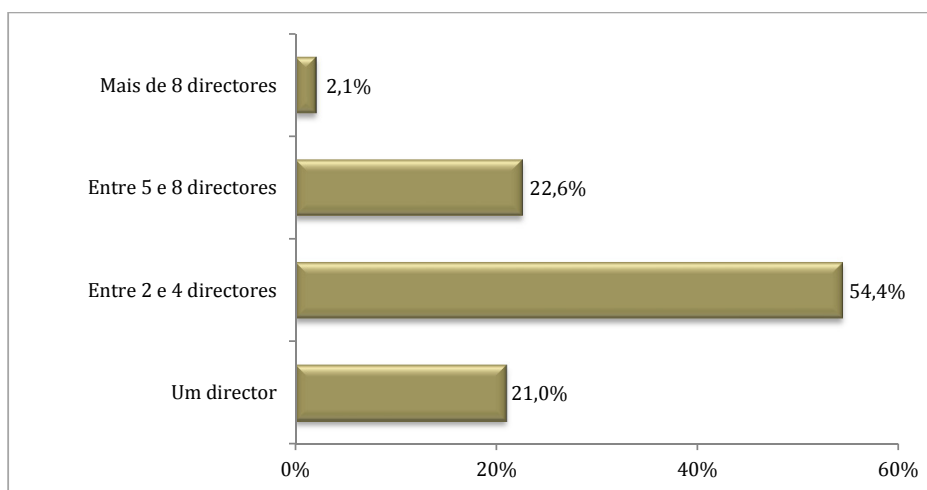


Figura 5-8 N.º de recursos directivos que gerem a empresa

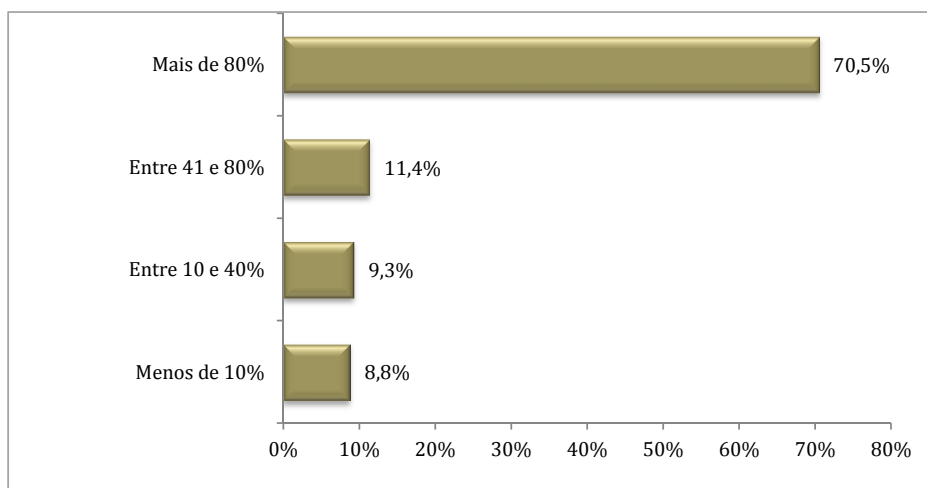


Figura 5-9 Percentagem de recursos directivos pertencentes à família

Em mais de 50% dos casos, o conselho de administração das sociedades anónimas é composto por três membros (Média= 3,43; DT= 1,24). Os resultados estão alinhados com a dimensão das empresas familiares (média), sendo o conselho constituído por três membros, no mínimo.

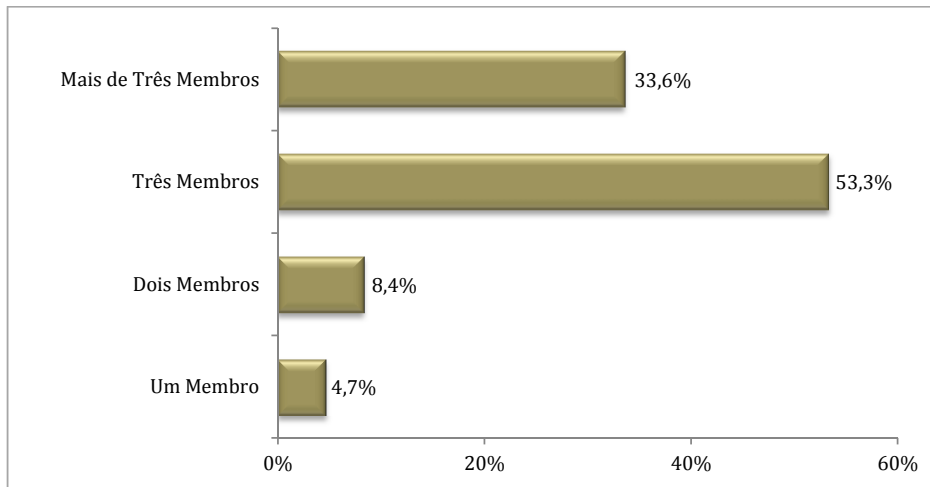


Figura 5-10 Número de membros do conselho de administração

Do total de membros do conselho de administração mais de 80% pertencem ao próprio grupo familiar (Média= 83,20; DT= 26,47). Os resultados da análise, mais uma vez, estão em consonância com as características das empresas familiares quanto à governação das mesmas e conforme a definição utilizada no estudo (Commission, 2009).

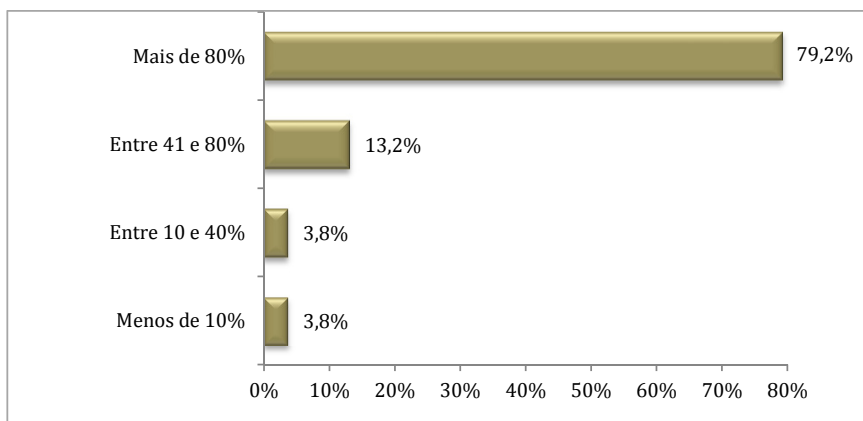


Figura 5-11 Percentagem de membros do conselho de administração pertencentes à família

No que se refere às sociedades de responsabilidade limitada (S.L), os dados mostram que, na imensa maioria dos casos (91,1%), o gerente é membro da família, facto que resulta da própria definição de empresa familiar, como já referido.

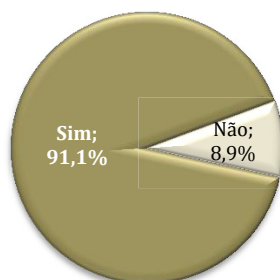


Figura 5-12 O gerente é membro da família? (S.L)

Por último, cabe acrescentar que a percentagem de empregados pertencentes à família ou grupo familiar é inferior a 6% (88,4%) (Média=4,5 %, DT=11,23).

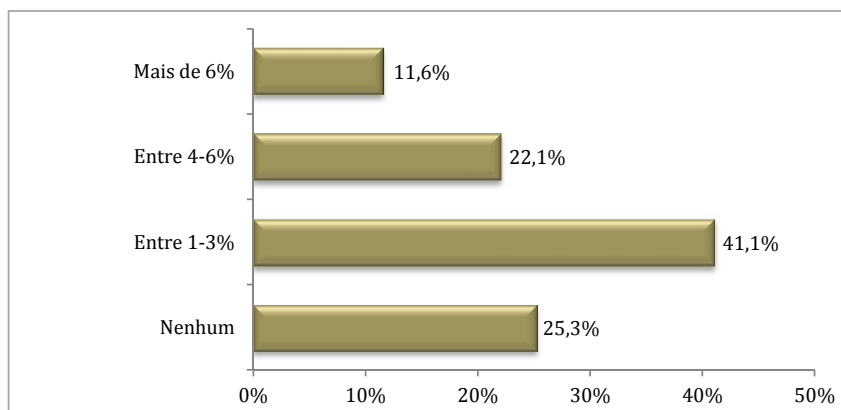


Figura 5-13 Percentagem de empregados familiares nas empresas

5.1.1.2 Actividade Exportadora

Tal como se observa na figura seguinte, quase metade das empresas consultadas realizam actividade exportadora (49%). Das empresas que não exportam (51%), uma em cada três manifesta intenção de iniciar actividade exportadora nos próximos três anos.

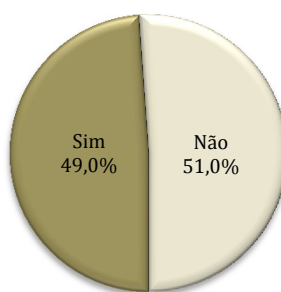


Figura 5-14 A sua empresa realiza actividade exportadora?

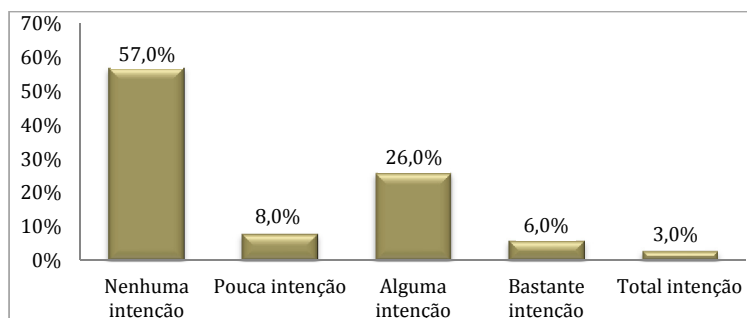


Figura 5-15 Tem intenção de iniciar actividade exportadora nos próximos 3 anos?

Entre aquelas empresas que realizam actividade exportadora na actualidade, 31,3% já o fazem desde há 11 a 20 anos e 38,6% há menos de 10 anos.

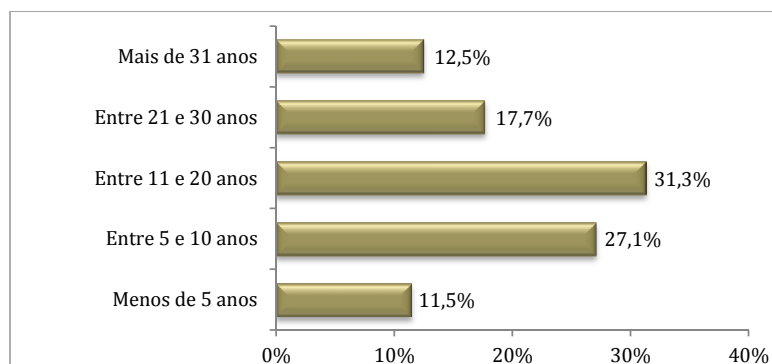


Figura 5-16 Número de anos a que a empresa já exporta

Em geral, cada empresa exporta para 2, 3 ou 4 países (36,5%), ainda que a variabilidade encontrada seja muito elevada.

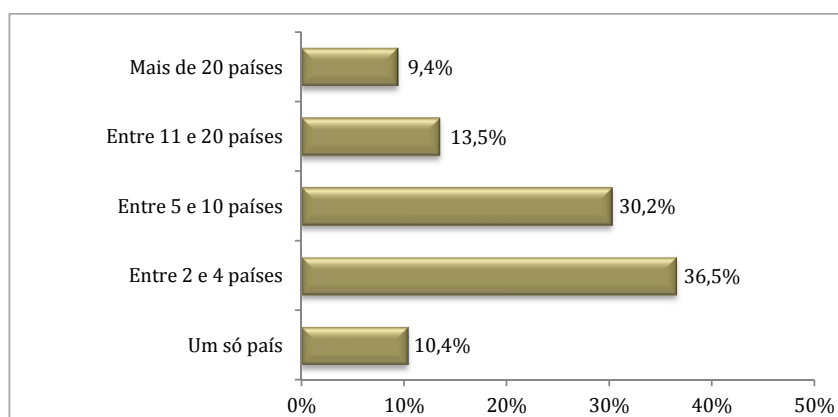
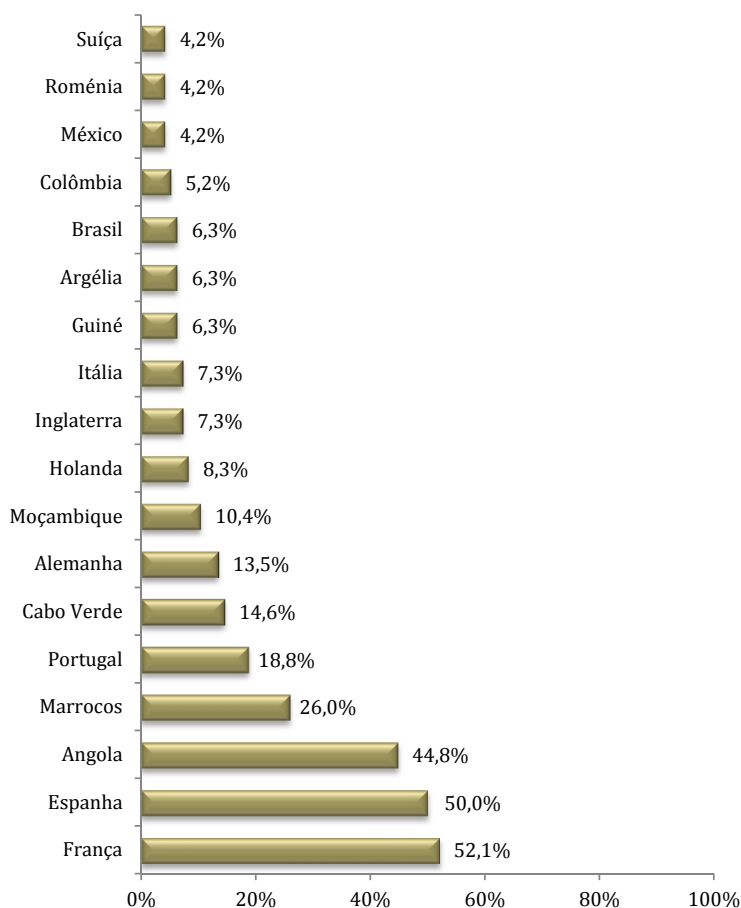


Figura 5-17 Número de países para onde exportam

Os principais países para onde exportam são França (52,1%), Espanha (50%) e Angola (44,8%). Estes resultados evidenciam que a proximidade (geográfica ou cultural) é um importante factor no processo de internacionalização das empresas. A França e a Espanha, pela proximidade geográfica, cultural, económica e administrativa em relação às empresas espanholas e portuguesas, e Angola, para as empresas portuguesas, pela proximidade cultural e administrativa (Guemawat, 2008). De notar que Portugal tem uma menor importância para as empresas espanholas do que a França, o que se justifica em face da dimensão das respectivas economias.



* **Nota:** Só se recolheram os países que foram mencionados com uma frequência superior a 4%.

Figura 5-18 Países para onde exportam*

Cabe assinalar além disso que 92,7% das empresas exportadoras o fazem de forma directa, 36,5% através de contratos com distribuidores ou outros acordos e 30,2% através de empresas filiais ou subsidiárias.

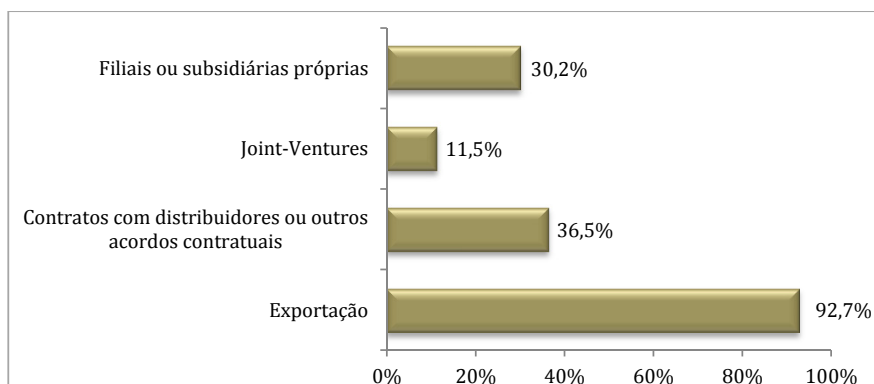


Figura 5-19 Modalidades de internacionalização usadas

No que respeita à intensidade exportadora entre os anos 2007 e 2009, os dados revelam um incremento significativo ($F=7,32$; $p<0,01$), embora não muito pronunciado.

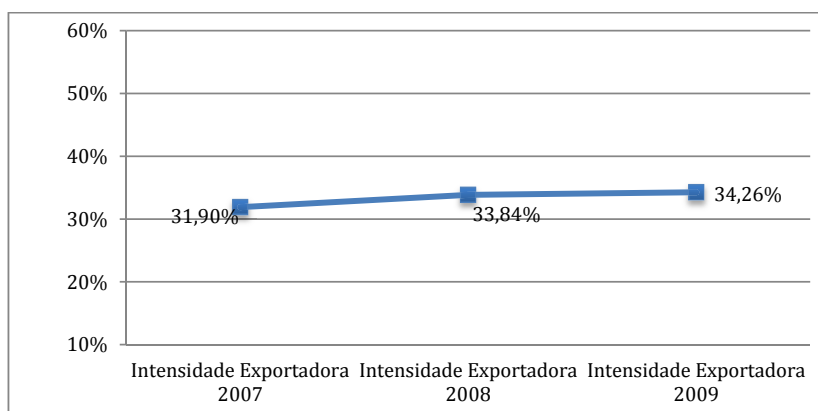
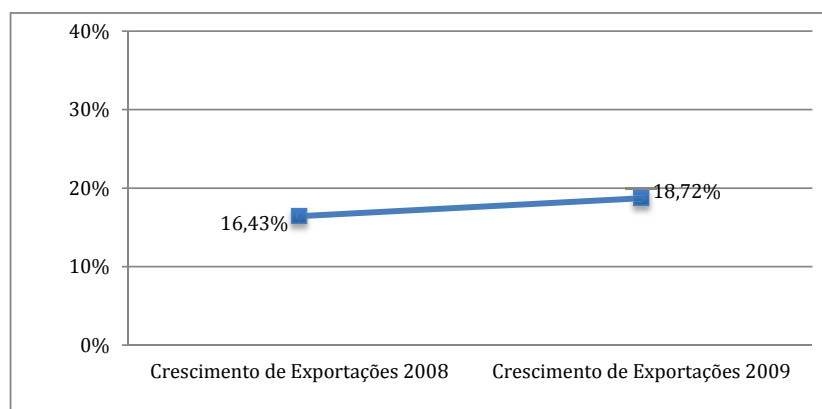


Figura 5-20 Intensidade exportadora (exportadores/vendas totais) período 2007-2009

A análise do crescimento das exportações no biénio 2008-2009 conduz à conclusão de que ocorreram flutuações significativas ($t=0,19$; $p=0,851$), obtendo-se resultados muito similares nos dois anos. De notar que as exportações continuaram a crescer de modo similar em 2009, enquanto as vendas totais diminuíram significativamente, concluindo-se que as empresas, num contexto de redução dos respectivos mercados domésticos, se direccionaram para mercados externos.



*Não se dispõe de dados correspondentes a 2007

Figura 5-21 Crescimento das exportações período 2008-2009*

5.1.1.3 Vendas

No que se refere ao Volume de Vendas no período 2007-2009, a realização de uma Análise de Variância de Medidas Repetidas permite afirmar que o conjunto de empresas consultadas experimentou variações estatisticamente significativas durante o triénio ($F=20,37$; $p<0,001$). Os melhores resultados correspondem a 2008, com vendas médias que superaram os 17 milhões de euros, e os piores a 2009.

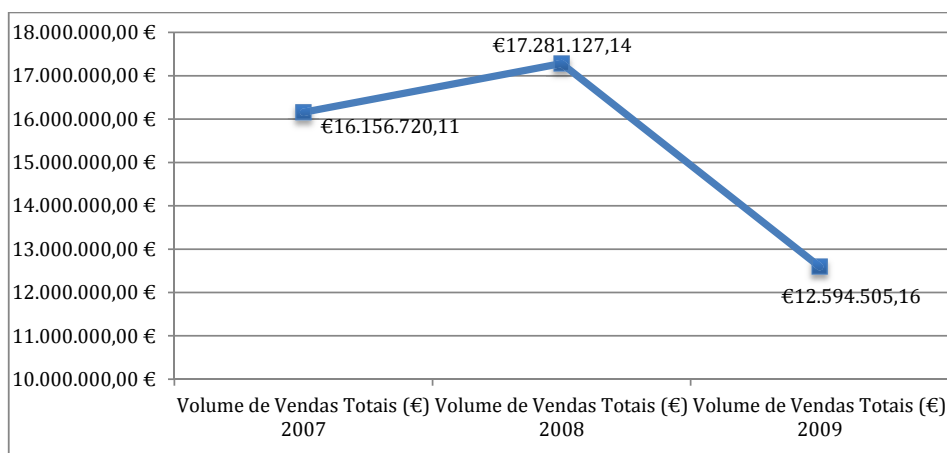


Figura 5-22 Volume de vendas totais (Euros)

Em termos percentuais, o crescimento das vendas foi diminuindo de forma significativa ($F=19,39$; $p<0,001$), correspondendo os melhores resultados ao exercício de 2007 e os piores a 2009, ano em que se produz um crescimento negativo.

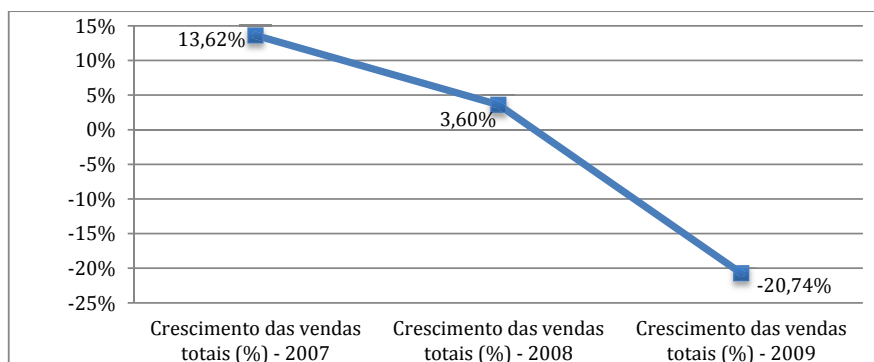


Figura 5-23 Crescimento de vendas totais (%)

5.1.1.4 Recursos Relacionais

No que concerne aos Recursos Relacionais, as valorizações são em geral positivas, especialmente em três casos concretos: (a) a *Confiança do gerente-proprietário* (4,58); (b) o *Compromisso dos directores* (4,52); e *Conselho de administração activo* (4,51).

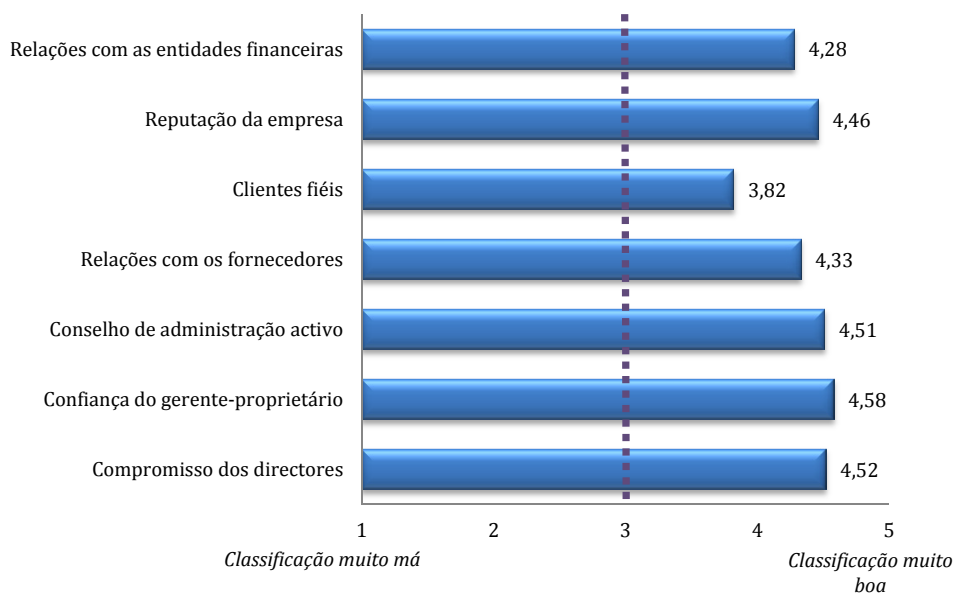


Figura 5-24 Valorização dos recursos relacionais

Se calcularmos a *Valorização Global* dos Recursos Relacionais, determinando a média dos 7 itens anteriores, o resultado é de 4,42, o que denota que a valorização dos empresários a este respeito é altamente positiva. Comparativamente, a valorização dos Recursos Relacionais Internos (4,61) é significativamente melhor ($t=7,99$; $p<0,001$) que a dos Recursos Relacionais Externos (4,28). Os resultados da análise estão alinhados com a literatura (Chrisman et al., 2009).

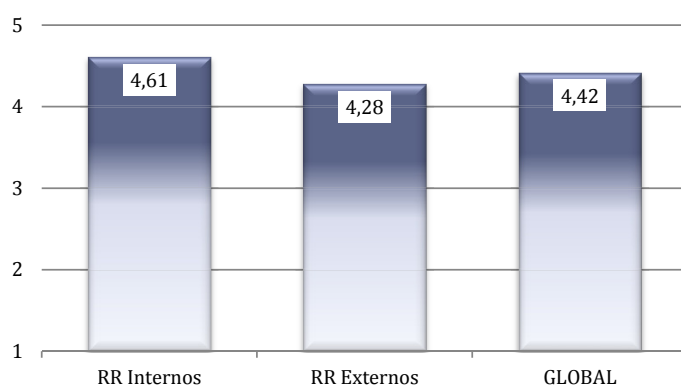


Figura 5-25 Valorização global dos recursos relacionais (de 1 a 5)

	Média	Mediana	Moda	D. Típica
RR INTERNOS	4,61	4,66	5	0,46
RR EXTERNOS	4,28	4,25	4,25	0,52
GLOBAL RR RELACIONAIS	4,42	4,43	4,57	0,40

Tabela 5-1 Estatísticas descritivas para a valorização global dos recursos relacionais

5.1.2 Capacidades

5.1.2.1 Capacidades Directivas

Como pode apreciar-se, na figura seguinte todos os elementos da escala de Capacidades Directivas obtêm pontuações elevadas, o que leva a pensar que a valorização que os empresários fazem destas é positiva. Para fazer uma valorização mais precisa, calculou-se uma média global, tendo-se obtido como resultado uma pontuação de 3.84. Este resultado está alinhado com a literatura estudada, que sugere que as capacidades directivas representam um recurso que confere vantagens competitivas e uma sustentada performance da empresa (Poza et al., 2004; Graves & Thomas, 2004).

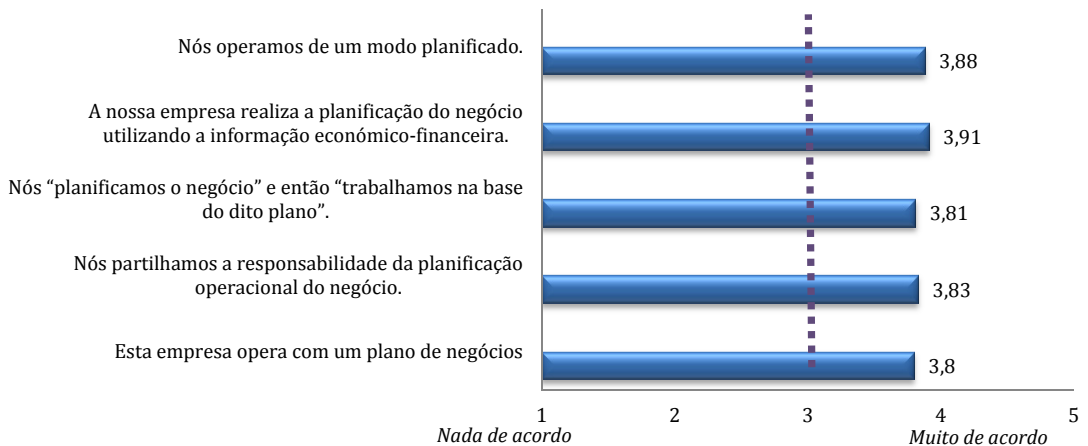


Figura 5-26 Grau de acordo médio com as diferentes afirmações

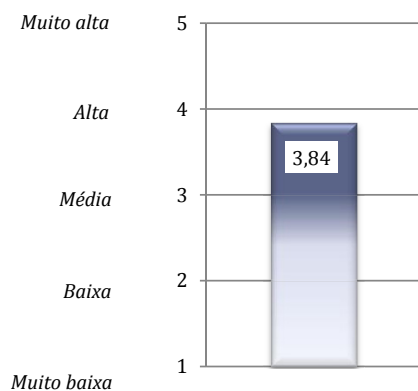


Figura 5-27 Valorização global das capacidades directivas (de 1 a 5)

	Média	Mediana	Moda	D. Típica
GLOBAL	3,84	4	4	0,77

Tabela 5-2 Estatísticas descritivas de valorização global das capacidades directivas

5.1.2.2 Orientação Empreendedora

Tentou analisar-se também a opinião dos entrevistados com referência à Orientação Empreendedora das suas empresas, recolhendo tanto a componente de *Orientação Proactiva* (itens 1-3) como a de *Orientação face ao Risco* (itens 4-6) e a de *Orientação face à Inovação* (itens 7-9). Para isso, pedia-se aos sujeitos que assinalassem o seu grau de acordo com um conjunto de afirmações, empregando uma escala de resposta de “1” a “5”.

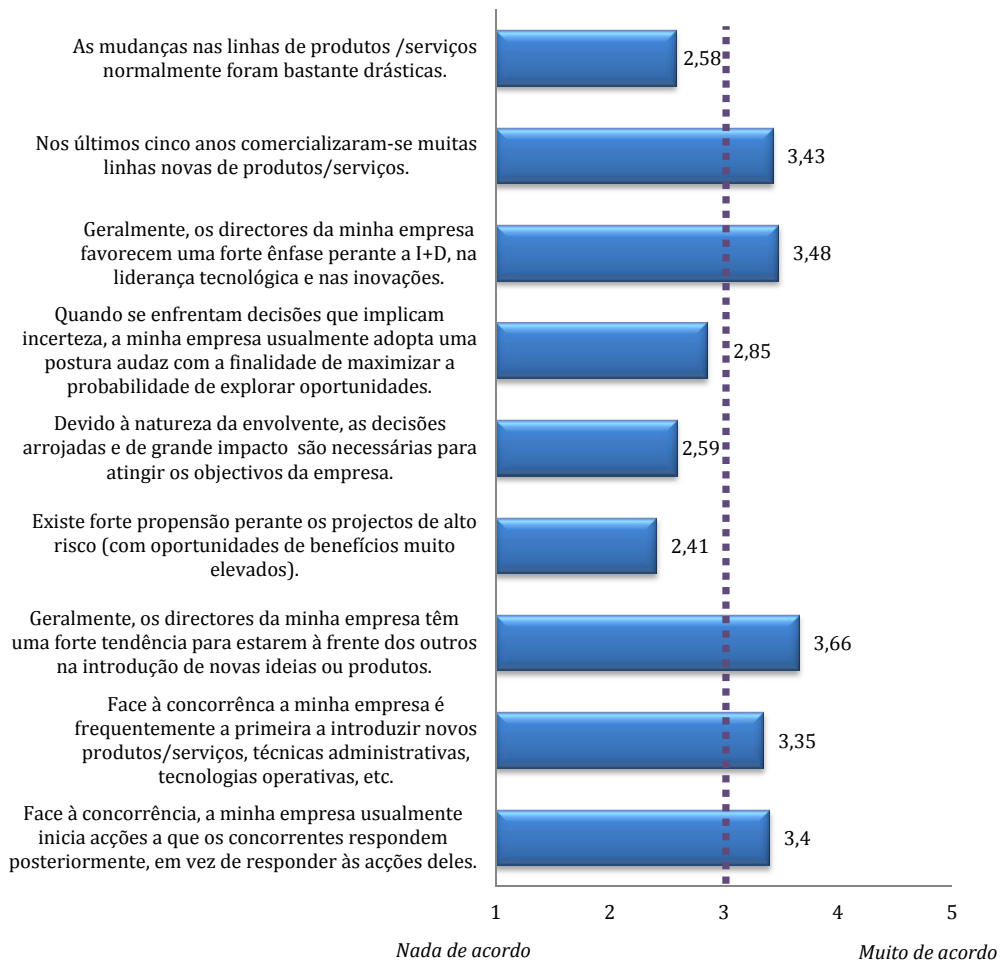


Figura 5-28 Grau de acordo médio com diferentes afirmações

Os itens com médias maiores são sobretudo dois: o item 3 (*Geralmente, os directores da minha empresa têm uma forte tendência para estar à frente dos outros, na introdução de novas ideias ou produtos*, 3,66) e o item 7 (*Geralmente, os directores da minha empresa favorecem uma forte ênfase perante a I+D, na liderança tecnológica e nas inovações*, 3,48). Por outro lado, a pontuação mais baixa corresponde ao item 4 (*Forte propensão perante os projectos de alto risco, com oportunidades de benefícios muito elevados*, 2,41), com o item 9 (*As mudanças nas linhas de produtos/serviços normalmente têm sido bastante drásticas*, 2,58).

Separadamente calculou-se uma média global para cada um dos três componentes ou dimensões da Orientação Empreendedora, obtendo-se significativamente ($F=82,49$; $p<0,001$) melhores resultados para a *Orientação Proactiva* (3,47), sobretudo se se compara com a *Orientação ao Risco* (2,61). Calculou-se também uma Média Global para a Orientação Empreendedora, obtendo-se como resultado uma pontuação discreta (3,08).

Os resultados da análise evidenciam uma menor apetência das empresas familiares relativamente ao risco, estando de acordo com a literatura, que nos diz que as empresas familiares geralmente tomam decisões de gestão mais conservadoras, em vez de decisões estratégicas que implicam mudanças mais profundas (Naldi et al., 2007; Chen & Hsu, 2009; Chang et al., 2010).

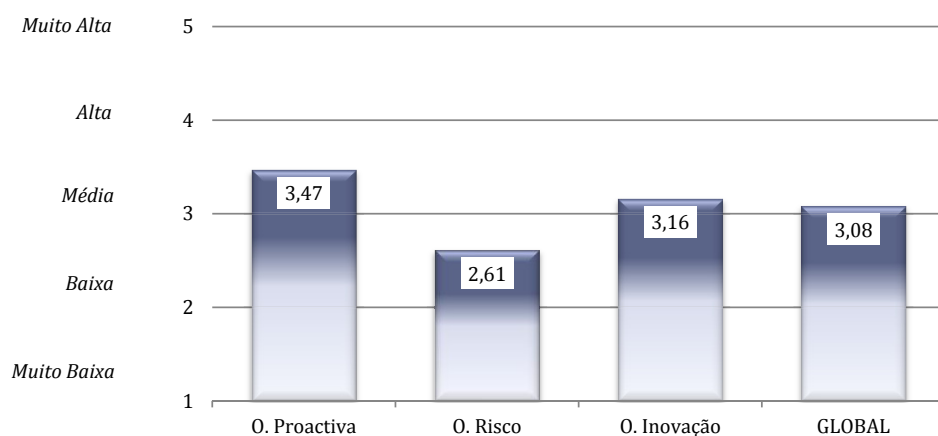


Figura 5-29 Média alcançada nos diferentes componentes da orientação empreendedora (de 1 a 5)

	Média	Mediana	Moda	D. Típica
ORIENTAÇÃO PROACTIVA	3,47	3,33	3	0,77
ORIENTAÇÃO AO RISCO	2,61	2,67	2	0,91
ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO	3,16	3	3	0,86
GLOBAL ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	3,08	3	2,78	0,65

Tabela 5-3 Estatísticas descritivas para cada uma das três dimensões da orientação empreendedora

5.1.2.3 Flexibilidade

No que se refere à percepção que os directores têm da flexibilidade dos processos de planificação estratégica do seu negócio, os resultados são moderadamente positivos.

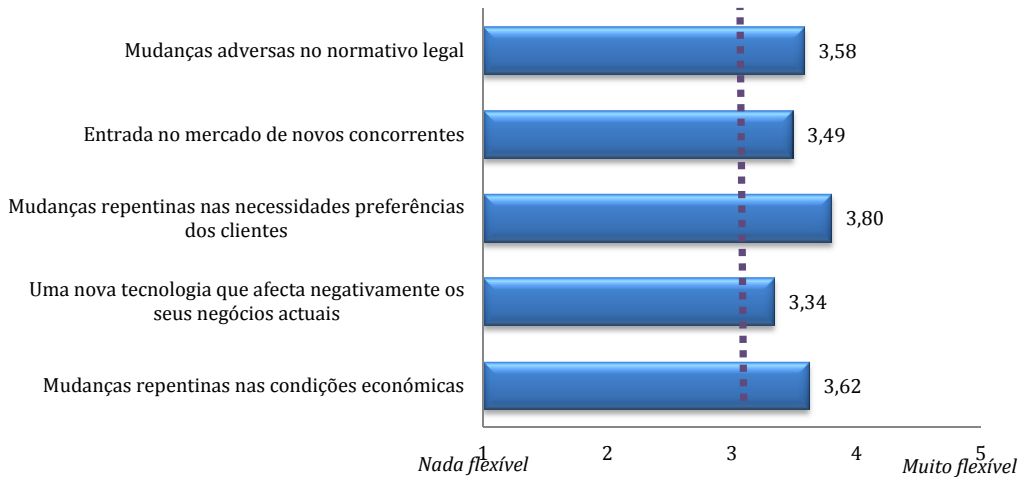


Tabela 5-4 Percepção do nível de flexibilidade face a diferentes eventos

As pontuações são relativamente altas, especialmente num caso: *Mudanças repentinas nas necessidades e preferências dos clientes*. Esse facto denota que, na opinião dos próprios entrevistados as empresas mostram um maior grau de flexibilidade ou capacidade adaptativa perante essas situações. Para fazer uma avaliação mais precisa da *Flexibilidade*, calculou-se a média dos seus itens, resultando um valor global de 3,65.

Os resultados moderadamente positivos que resultam da nossa análise estão alinhados com a literatura, que, embora reconheça que, no actual ambiente de incerteza em as empresas se inserem, estas devem ser flexíveis (Reeves & Deimler, 2011), nas empresas familiares a circunstância de estas serem governadas geralmente pela família proprietária faz com que ainda que mais ágeis no processo de decisão (Craig & Dibrell, 2006), são mais conservadoras, pelo que demoram a reagir às mudanças da envolvente (Zahra et al., 2008).

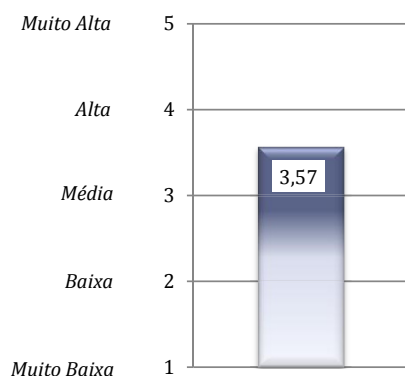


Figura 5-30 Nível médio de flexibilidade (de 1 a 5)

	Média	Mediana	Moda	D. Típica
FLEXIBILIDADE	3,57	3,60	4	0,71

Tabela 5-5 Estatísticas descritivas para a flexibilidade

5.1.2.4 Orientação para o Mercado

Neste epígrafe, recolhe-se a opinião dos empresários relativamente ao grau de Orientação para o Mercado das suas empresas, abordando três componentes ou dimensões concretas: *a Orientação para o Cliente*; *a Orientação para a Concorrência*; e *a Coordenação Inter-funcional*. Para isso, pediu-se aos entrevistados que assinalassem o seu grau de acordo com 12 itens ou afirmações, em uma escala de “1” a “5”.

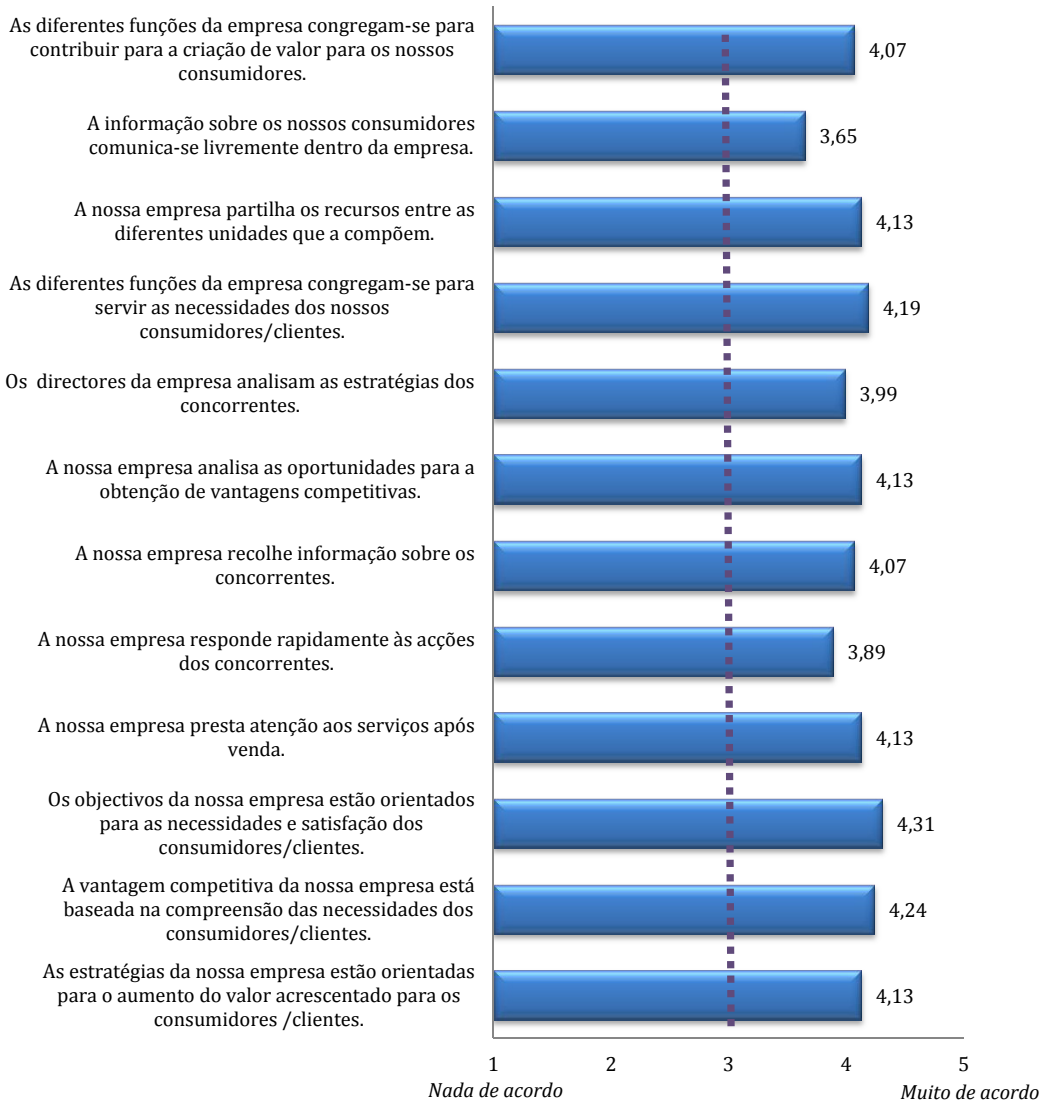


Figura 5-31 Grau de acordo médio com diferentes afirmações

Apesar de serem as pontuações em geral elevadas, os itens que obtêm médias mais altas são sobretudo dois: o item 3 (*Os objectivos da nossa empresa estão orientados para as necessidades e satisfação dos consumidores/clientes*, 4,31) e o item 2 (*A vantagem competitiva da nossa empresa está baseada na compreensão das necessidades dos consumidores/clientes*, 4,24). Por outro lado, a pontuação mais baixa corresponde ao item 11 (*A informação sobre os nossos consumidores comunica-se livremente dentro da empresa*, 3,65).

Para calibrar melhor os resultados, calculou-se a média para cada uma das três dimensões da Orientação para o Mercado, com uma média global. Como consequência, pode comprovar-se que, em termos gerais, a percepção que os empresários têm do grau de Orientação para o Mercado das suas empresas é alta (4,07) e que a dimensão em que se obtêm melhores resultados é a Orientação para o Cliente (4,20) ($F=8,99$; $p<0,001$).

Estes resultados espelham a importância da orientação ao mercado sentida pelas empresas inquiridas e sugerem que acompanham a orientação que as empresas que procuram alcançar vantagens competitivas sustentáveis seguem (Aaker, 1989; Porter, 1985). Nas empresas familiares, a orientação ao mercado resulta da sua própria idiossincrasia (Narver & Slater, 1990).

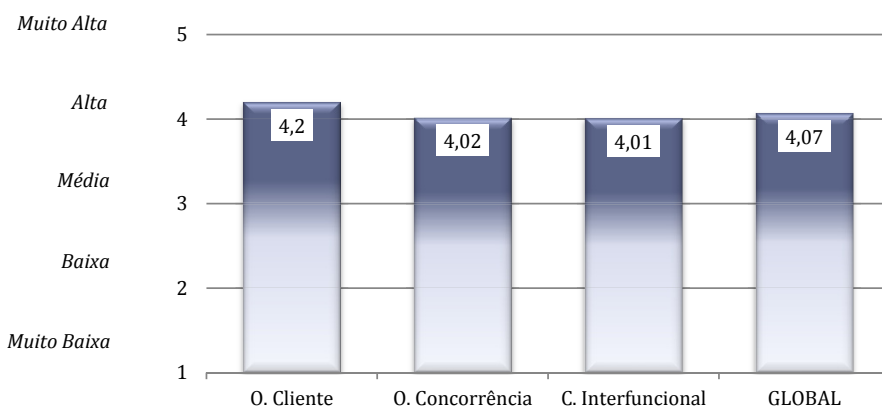


Figura 5-32 Média alcançada nos diferentes componentes da orientação para o mercado (de 1 a 5)

	Média	Mediana	Moda	D. Típica
ORIENTAÇÃO CLIENTE	4,20	4,25	5	0,65
ORIENTAÇÃO CONCORRÊNCIA	4,02	4	3,75	0,71
COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL	4,01	4	4	0,60
GLOBAL ORIENTAÇÃO MERCADO	4,07	4,08	3,83	0,51

Tabela 5-6 Estatísticas descritivas para os componentes da orientação ao mercado

5.1.2.5 Orientação para o Marketing Relacional

Seguidamente recolheu-se a opinião dos empresários no que respeita ao Marketing Relacional, que engloba quatro componentes específicos: *Vinculação* (itens 1-3); *Empatia* (itens 4-6); *Reciprocidade* (itens 7-9); e *Confiança* (itens 10-12).

As pontuações mais altas correspondem ao item 3 (*Ambos tratamos de estabelecer sólidas relações a longo prazo*, 4,51) e ao item 1 (*Estamos em contacto constantemente com os nossos clientes*, 4,46), ambos da dimensão *Vinculação*. As pontuações mais discretas correspondem aos elementos da *Confiança*, e, em especial, ao item 11 (*Confio nos clientes*, 3,53).

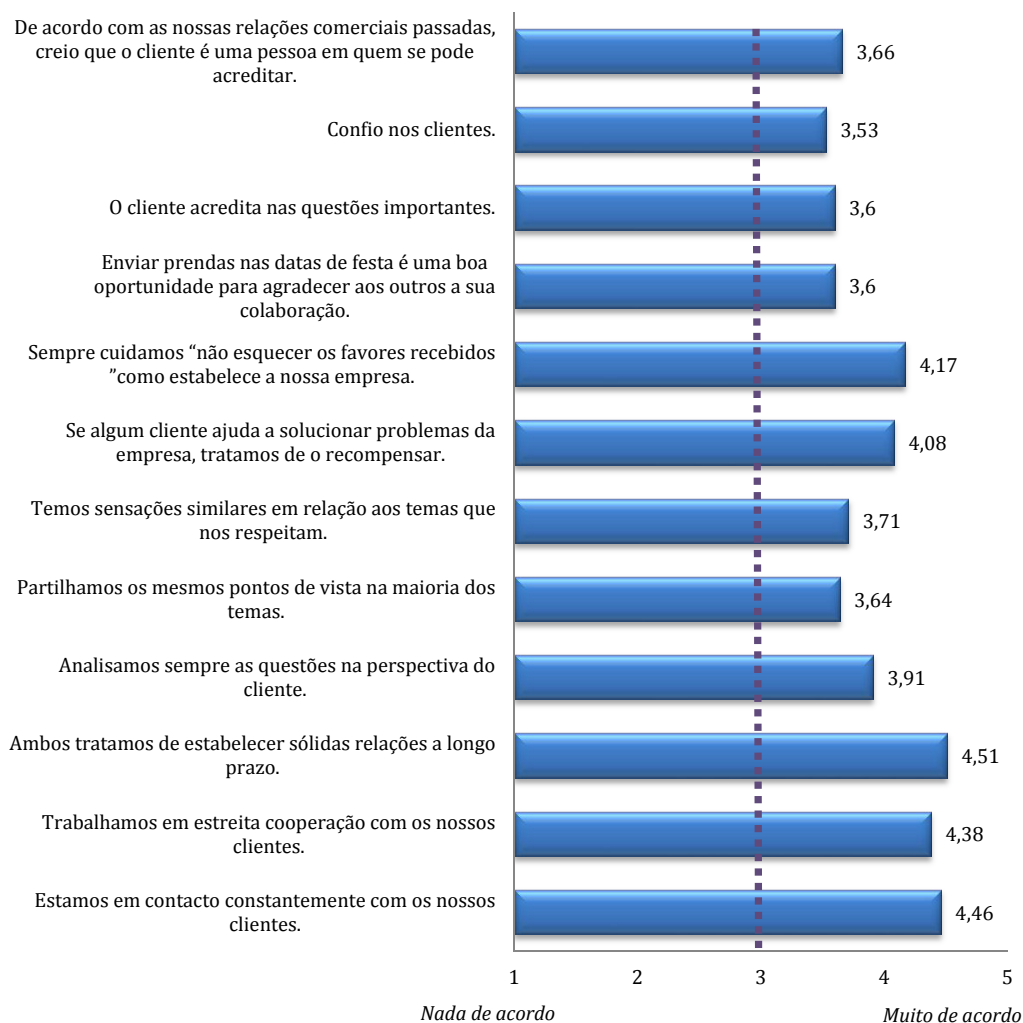


Figura 5-33 Grau de acordo médio com as diferentes afirmações

Do mesmo modo que nas secções anteriores, calculou-se uma média para cada uma das dimensões da Orientação ao Marketing Relacional, junto com uma média global. O resultado a nível global é de 3,94, o que revela que a percepção dos empresários é que as suas empresas possuem uma orientação ao marketing relacional relativamente alta. De maneira particular, os melhores resultados obtêm-se significativamente ($F=79.17$; $p<0.001$) para a dimensão *Vinculação* (4,45) e os piores para a dimensão *Confiança* (3,59).

Estes resultados sugerem que as empresas inquiridas estão orientadas para responder às necessidades dos clientes, numa relação de longo prazo (Tse et al., 2004; Rust et al., 2010).

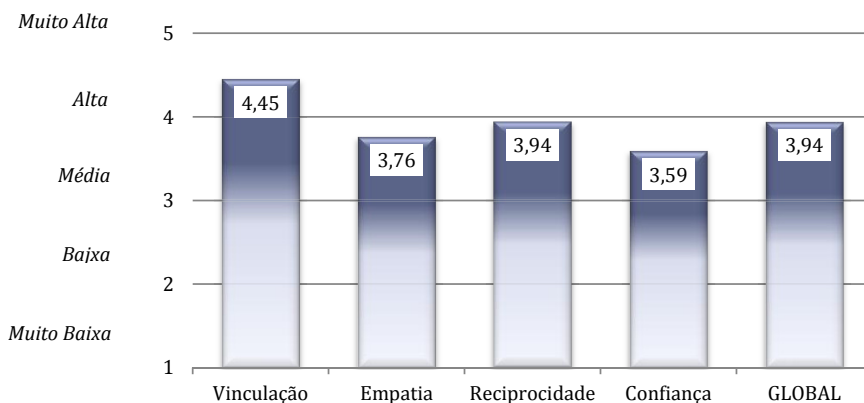


Figura 5-34 Média alcançada nos diferentes componentes da Orientação ao Marketing Relacional (de 1 a 5)

	Média	Mediana	Moda	D. Típica
VINCULAÇÃO	4,45	4,67	5	0,63
EMPATIA	3,76	4	4	0,69
RECIPROCIDADE	3,95	4	4	0,77
CONFIANÇA	3,59	3,67	4	0,71
GLOBAL ORIENTAÇÃO MKT RELACIONAL	3,94	4	4,25	0,49

Tabela 5-7 Estatísticas descritivas para a orientação para o Marketing Relacional

5.1.3 Vantagens Competitivas

Para conhecer a avaliação que os empresários fazem do nível de *COMPETITIVIDADE* da sua empresa, pedia-se-lhes que a comparassem com as empresas do seu ambiente, em relação a diferentes aspectos. A escala de resposta ia de “1” (*MUITO PIOR*) a “5” (*MUITO MELHOR*).

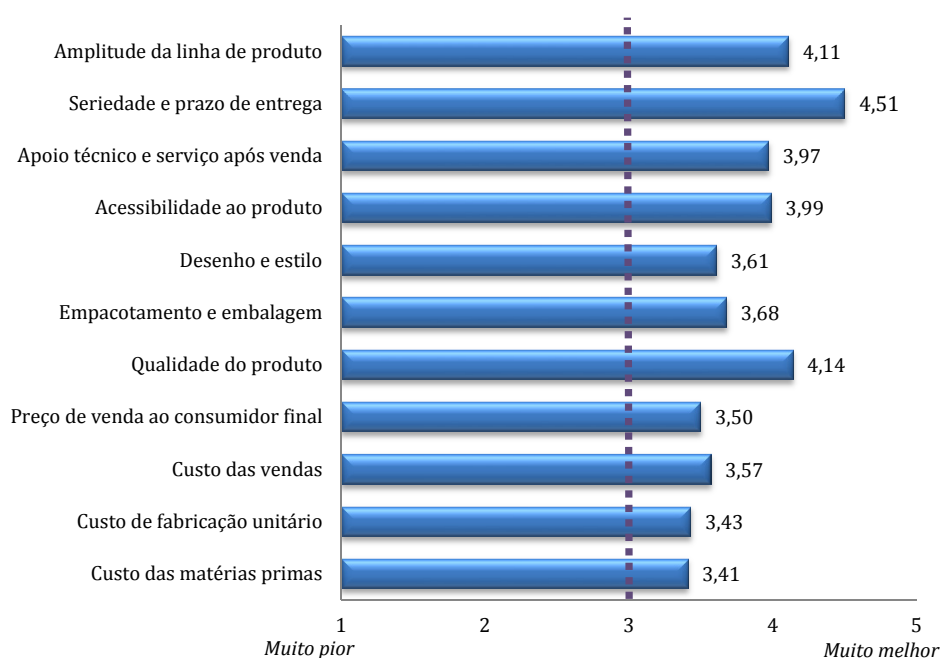


Figura 5-35 Nível de competitividade percebido

Os elementos que maiores pontuações alcançam (e, em consequência, os principais pontos fortes das empresas segundo os seus próprios responsáveis) são principalmente três: o item 10 (*Seriedade e prazo de entrega*, 4,51), o item 5 (*Qualidade do produto*, 4,14) e o item 11 (*Amplitude da linha de produto*, 4,11).

As pontuações mais baixas (e, portanto, os pontos débeis ou déficits), correspondem ao item 1 (*Custo das matérias primas*, 3,41) e ao item 2 (*Custo de fabricação unitário*, 3,43).

O nível de *Competitividade Global*, que deriva do cálculo da média dos 11 elementos avaliados, é de 3,81. Isto revela uma percepção relativamente positiva dos empresários relativamente à competitividade da sua empresa. Por dimensões, os melhores resultados correspondem significativamente ($F=113,21$; $p<0.001$) ao Serviço (4,20).

Os resultados obtidos sugerem que as empresas inquiridas são muito sensíveis às vantagens competitivas construídas através de vantagens nos serviços e no produto, que, nos custos/preços, logo privilegiam a diferenciação (Bharadwaj et al., 1993).

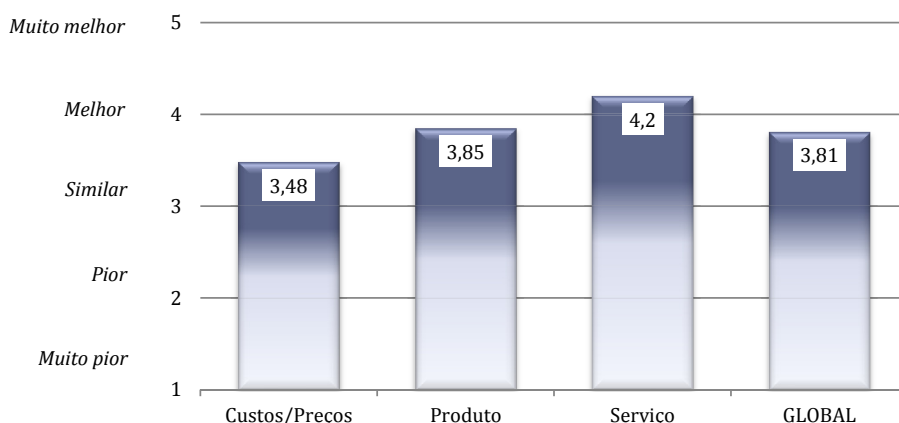


Figura 5-36 Grau de competitividade médio percebido pelos empresários (de 1 a 5)

	Média	Mediana	Moda	D. Típica
CUSTOS/PREÇOS	3,48	3,50	3	0,58
PRODUTO	3,85	3,75	4	0,62
SERVIÇO	4,20	4,33	5	0,64
GLOBAL COMPETITIVIDADE	3,81	3,82	3,91	0,48

Tabela 5-8 Estatísticas descritivas para a competitividade percebida

5.1.4 Actividade Exportadora

5.1.4.1 Resultado / Satisfação com a Actividade Exportadora

Nesta epígrafe informa-se do grau de satisfação dos directores das empresas exportadoras, com relação aos três últimos anos. Nesta ocasião, o que se pedia aos entrevistados era que manifestassem o seu nível de satisfação com diferentes elementos, utilizando uma escala de resposta de “1” (*NADA SATISFEITO*) a “5” (*MUITO SATISFEITO*).

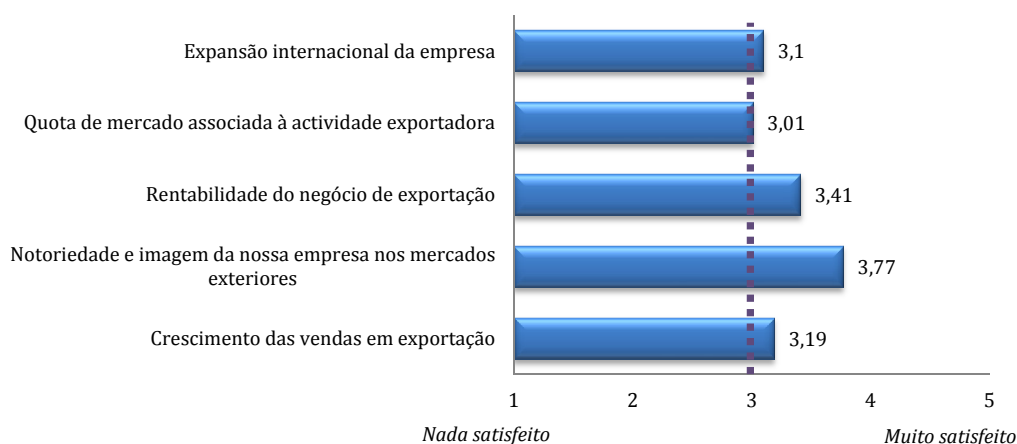


Figura 5-37 Grau de satisfação média com os objectivos alcançados

Como se pode apreciar, o elemento com o qual a satisfação dos empresários é maior é a *Notoriedade e imagem da empresa nos mercados exteriores* (3,77). Este aspecto é também o que apresenta uma maior homogeneidade de resposta. Por sua parte, o elemento que suscita um nível de satisfação menor é a *Quota de mercado associada à actividade exportadora* (3,01).

Calcula-se uma *Satisfação Global* a partir dos 5 itens anteriores, obtendo-se como resultado uma satisfação média de 3,30, valor que revela as reservas dos empresários a esse respeito.

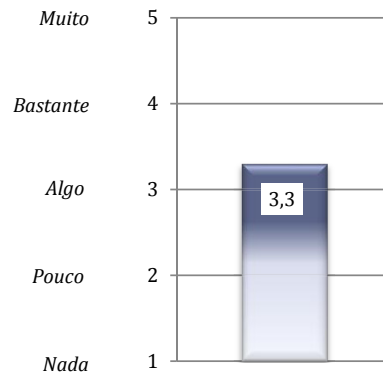


Figura 5-38 Grau de satisfação médio dos directores (de 1 a 5)

	Média	Mediana	Moda	D. Típica
SATISFAÇÃO GLOBAL	3,30	3,40	3	0,78

Tabela 5-9 Estatísticas descritivas para a satisfação global

5.1.4.2 Características dos Mercados de Exportação / Percepção do Mercado Internacional

Por último, para conhecer a percepção que os empresários têm do mercado internacional, pedia-se aos entrevistados que manifestassem o seu grau de acordo com uma série de itens, utilizando uma escala de resposta tipo Likert de 5 pontos, desde “1” (*NADA DE ACORDO*) a “5” (*TOTALMENTE DE ACORDO*).

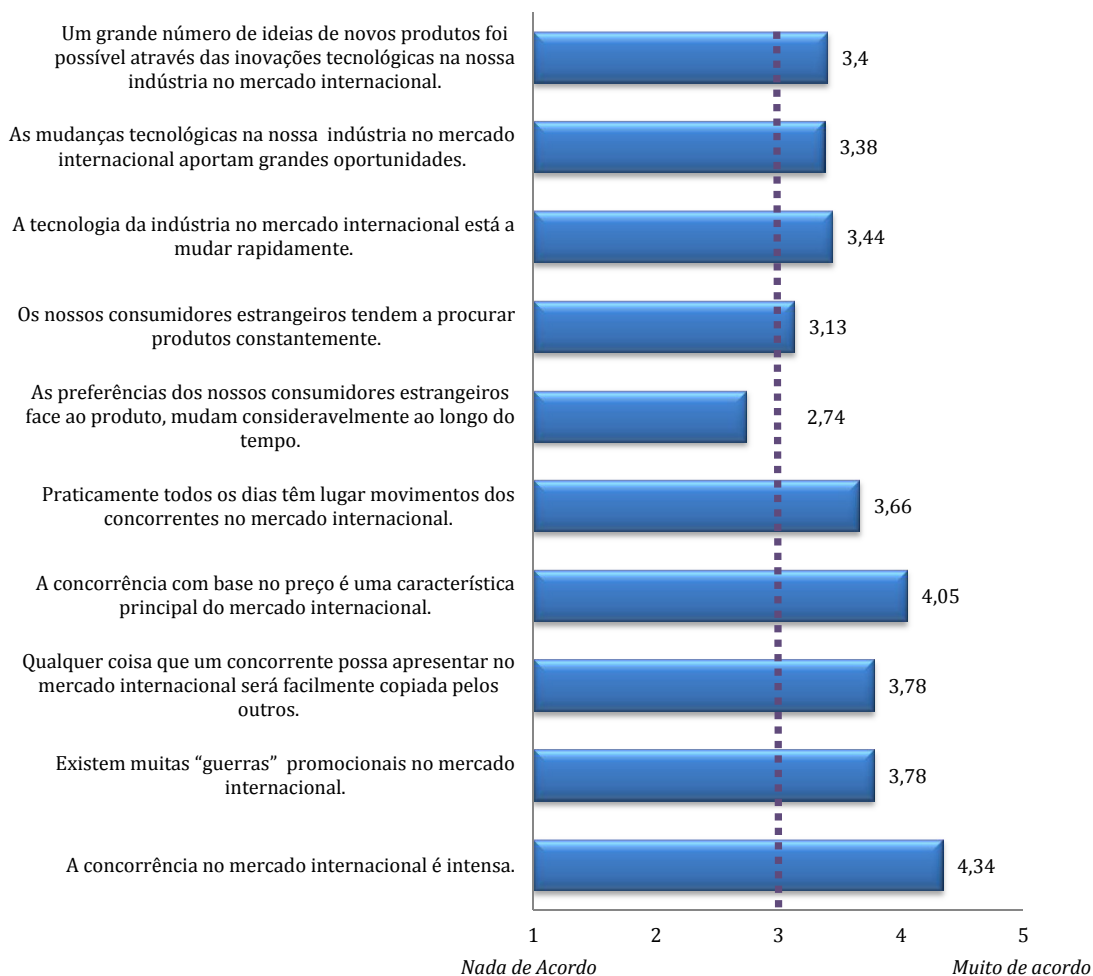


Figura 5-39 Grau de acordo médio com as diferentes afirmações

Como se pode apreciar, as afirmações que maior acordo médio suscitam são fundamentalmente dos itens: (a) *A concorrência no mercado internacional é intensa* e (b) *A concorrência com base no preço é uma característica principal do mercado internacional*.

Finalmente, apresenta-se a média de cada uma das três subescalas ou componentes avaliados. Como se pode observar, os empresários percebem uma elevada *Intensidade*

Competitiva (3,92), sendo significativamente menor ($F=46,69$; $p<0.001$) tanto a percepção do *Dinamismo do Mercado* (2,93), como da *Turbulência Tecnológica* (3,40).

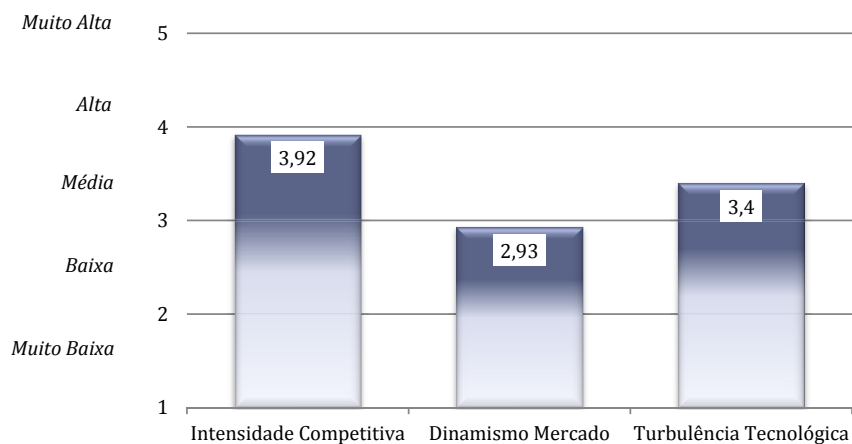


Figura 5-40 Valorização dos diferentes componentes da percepção do mercado internacional

	Média	Mediana	Moda	D. Típica
INTENSIDADE COMPETITIVA	3,92	4	4	0,68
DINAMISMO DO MERCADO	2,93	3	3	0,88
TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA	3,40	3,66	4	0,93

Tabela 5-10 Estatísticas descritivas para os diferentes componentes da percepção do mercado internacional

5.2 Análise Comparativa entre Espanha-Portugal

5.2.1 Recursos

5.2.1.1 Dimensões e Estrutura Familiar

Em primeiro lugar, cabe assinalar que, em geral, as empresas espanholas têm um menor número de empregados que as portuguesas, com uma média de 40,55 e 83,95, respectivamente ($t=3,33$; $p<0,01$).

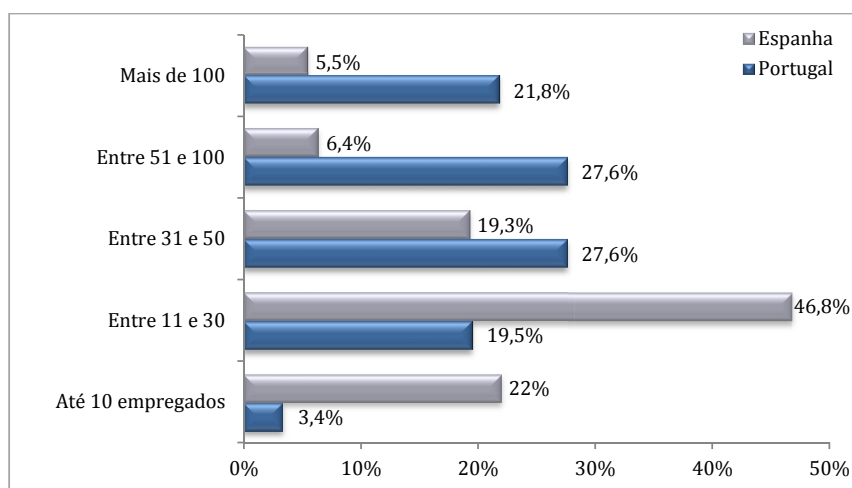


Figura 5-41 Número de empregados (comparação por países)

Da comparação entre empresas familiares espanholas e portuguesas quanto às principais componentes da estrutura do balanço, notam-se também diferenças significativas, tanto ao nível de Activo Total ($t=2,20$; $p<0,05$), como do Passivo Total ($t=2,19$; $p<0,05$) e de Capitais Próprios ($t=-1,79$; $p=0,07$). Estes resultados estão alinhados com os verificados quanto ao nível de empregados, ou seja, as empresas espanholas inquiridas são de menor dimensão, logo, têm menos empregados e menos capitais próprios, bem como um menor activo e um menor passivo ($AT-P=CP$); todavia, a menor dimensão das empresas espanholas não significa que tenham uma menor

autonomia financeira, isto é as empresas espanholas têm um equilíbrio financeiro semelhante ao das empresas portuguesas, dado que não se verificam diferenças significativas ($t=-0,82$; $p=0,41$), obtendo-se níveis muito parecidos entre as empresas de ambos os países (43,05 em Portugal e 46,06 em Espanha).

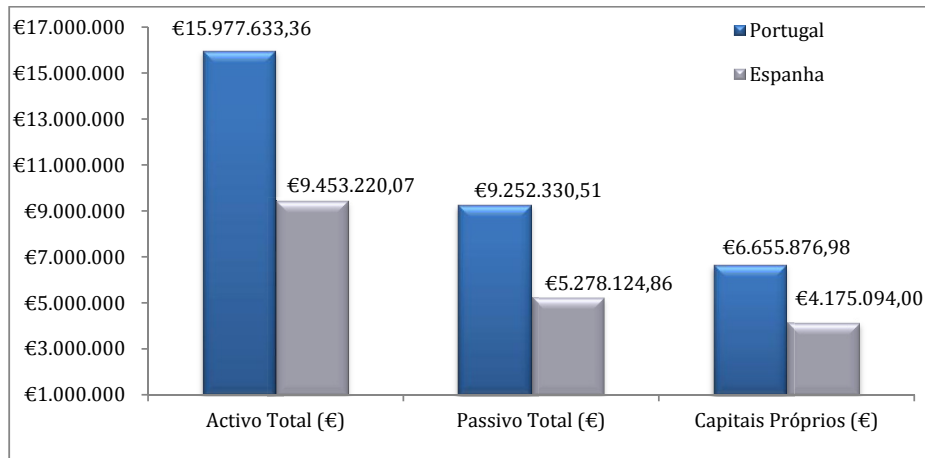


Figura 5-42 Capital actual (comparação por países)

A análise e a comparação entre empresas espanholas e portuguesas quanto aos resultados líquidos em valores absolutos evidenciam que as empresas portuguesas apresentam valores superiores, o que sugere que a maior dimensão das empresas (número de empregados, activo e capitais próprios) induz maiores resultados líquidos. A análise da evolução dos resultados líquidos no período de 2007 a 2009 é muito similar entre empresas portuguesas e espanholas ($F=0,68$; $p=0,5$), o que sugere que o contexto económico no espaço geográfico da Península Ibérica é muito similar, portanto as empresas reflectem, por isso, resultados líquidos com uma evolução semelhante.

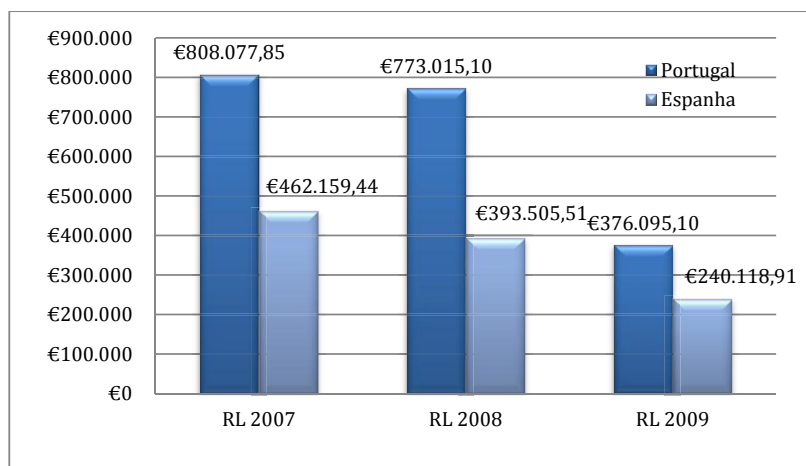


Figura 5-43 Evolução dos resultados líquidos (comparação por países)

A análise da rentabilidade dos capitais próprios ($RL/CP * 100$) e dos activos ($RL/AT * 100$) entre empresas portuguesas e espanholas apresenta uma grande disparidade. Enquanto os capitais próprios são remunerados, nas empresas portuguesas, em 260,5%, nas empresas espanholas são em 4,72% ($t = 1,01$; $p = 0,31$). O mesmo se verifica relativamente à rentabilidade dos activos, em que, nas empresas portuguesas, é de 169,74% e, nas empresas espanholas, é de 2,61%, respectivamente ($t = 1,0$; $p = 0,32$). Os resultados sugerem que as empresas espanholas sendo de menor dimensão, apresentam menor rentabilidade, o que pode sugerir um contexto administrativo e/ou cultura empresarial substancialmente diferente.

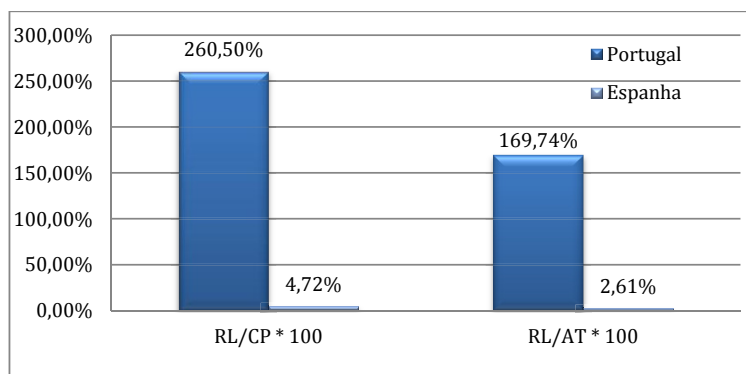


Figura 5-44 Rentabilidade dos capitais próprios e dos activos (comparação por países)

Seguidamente estudou-se a percentagem do capital que está em mãos da família ou grupo familiar, tendo-se encontrado resultados muito similares em ambos os países ($\chi^2=0,55$; $p=0,91$).

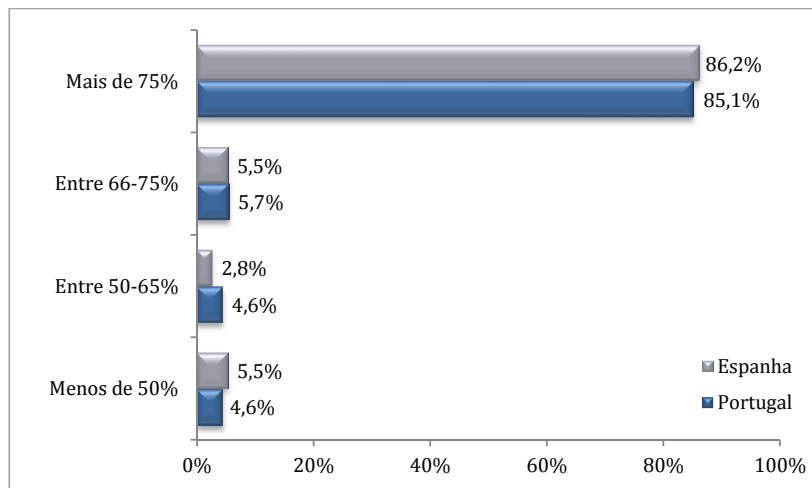


Figura 5-45 Percentagem de capital em mãos da família (comparação por países)

De igual modo, não se apreciam diferenças significativas no que se refere à geração da família que controla actualmente a gestão da empresa ($\chi^2=1,18$; $p=0,75$). Como se pode observar, em mais de metade dos casos, tanto em Portugal, como em Espanha (52,9% e 59,6% respectivamente) a gestão é exercida pela primeira geração.

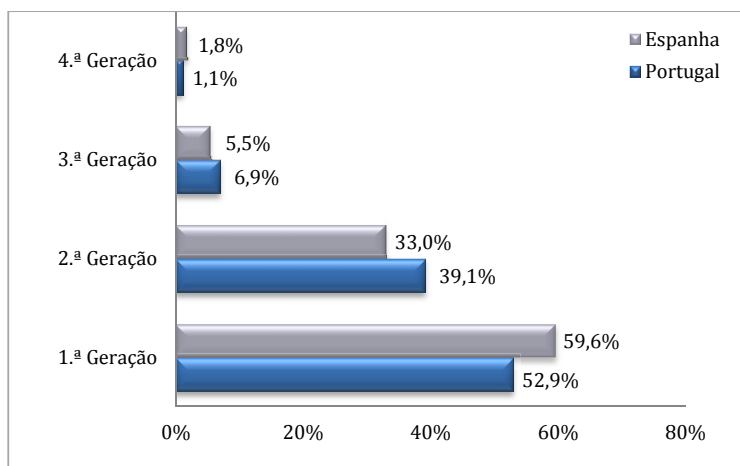


Figura 5-46 Geração da família que gere a empresa (comparação por países)

Os dados são muito similares no que se refere ao número de anos que a geração que gere actualmente a empresa tem na sua liderança ($t=0,82$; $0,41$). No caso das empresas portuguesas a média, é de 19,57 anos, e no caso das empresas espanholas, é de 18,11.

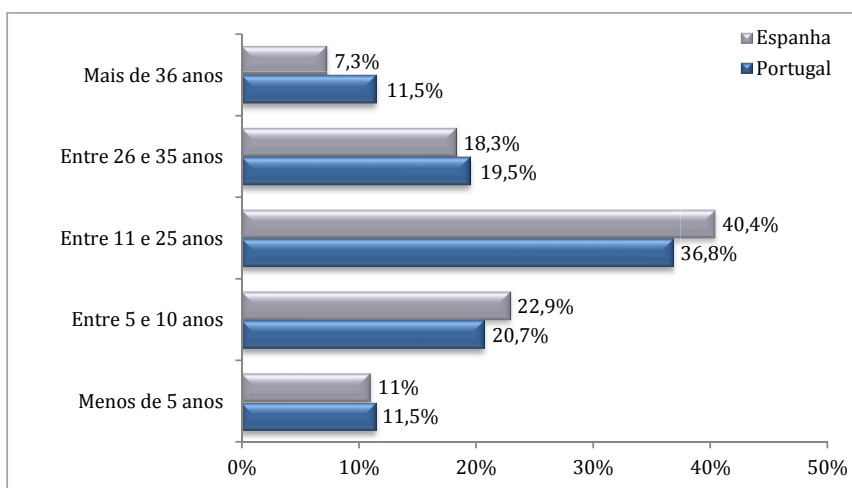


Figura 5-47 Número de anos da geração actual a cargo da empresa (comparação por países)

O número de directores da empresa está entre 2 e 4 na maioria dos casos. Não obstante, existem diferenças significativas entre ambos os países ($\chi^2=16,33$ Sig<0.01).

Espanha tem comparativamente mais empresas com um só director (31,2%), do que Portugal, que tem 8,1%. Além disso, em termos de média, também se pode falar de uma diferença estatisticamente significativa ($t=2,47$; $p<0,05$). A média de directores das empresas portuguesas é de 3,73 e a das espanholas de 2,93.

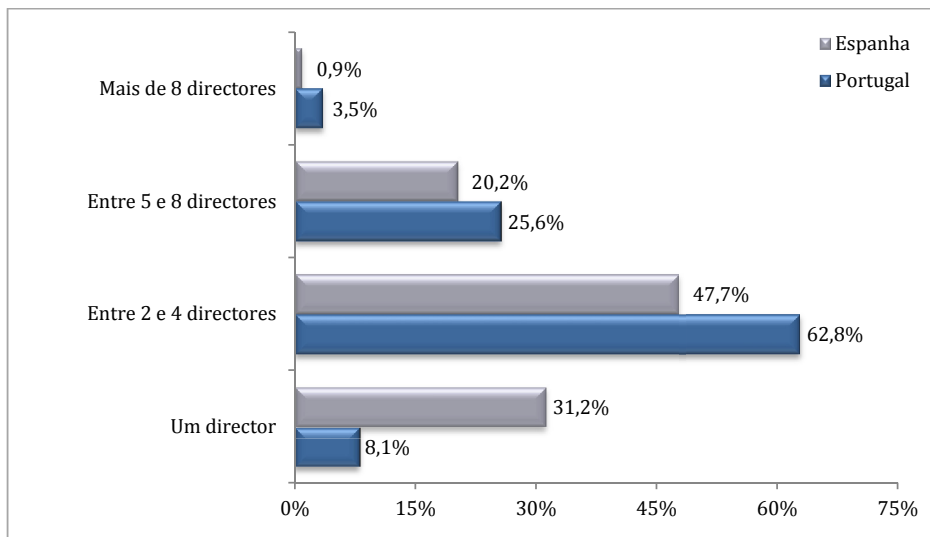


Figura 5-48 Directores que possuem as empresas (comparação por países)

No que respeita ao número de directores pertencentes ao grupo familiar, também se encontram diferenças significativas ($\chi^2=15,07$; $\text{Sig}<0,01$). Em Espanha, o mais habitual é que 1 ou 2 directores pertençam à família (69,2%), enquanto que, em Portugal, é relativamente frequente também que 3 directores sejam pertençam ao grupo familiar (29,1%). Em termos médios as diferenças são também significativas ($t=2,12$; $p<0,05$). A média no caso de Portugal é de 2,36 e em Espanha de 1,93.

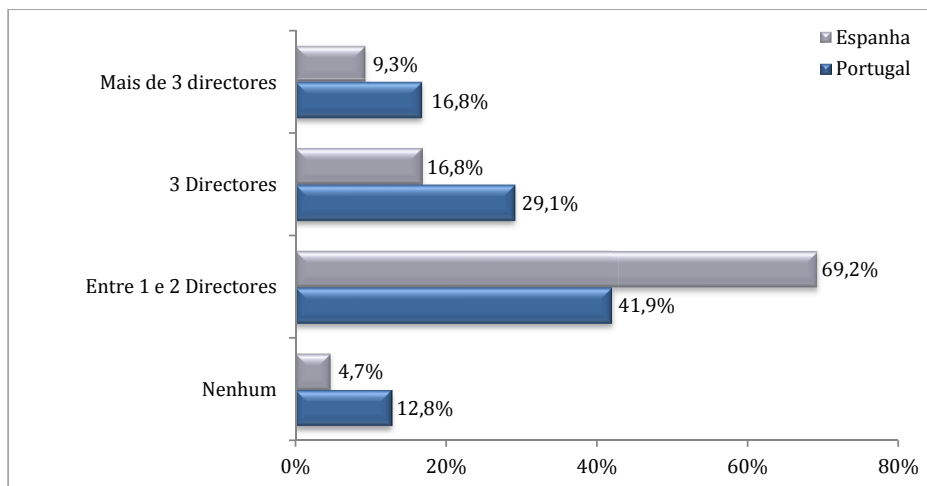


Figura 5-49 Directores na empresa pertencentes à família (comparação por países)

Por outro lado, o número de pessoas que compõem o Conselho de Administração é similar nas empresas portuguesas e nas espanholas (com uma média de 3,60 e 3,28, respectivamente; $t=1,32$; $p=0,18$), ainda que, no caso de Portugal, na imensa maioria dos casos o conselho só seja composto por três membros.

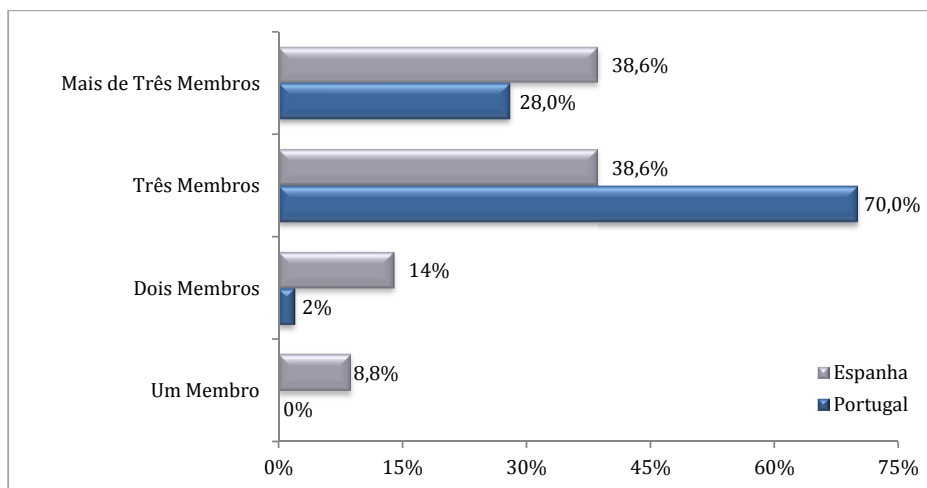


Figura 5-50 Membros no conselho de administração (S.A) (comparação por países)

Observam-se certas diferenças com relação ao peso que a família tem no conselho ($\chi^2=8,25$; $p<0,05$). No caso de Portugal, o peso é significativamente maior.

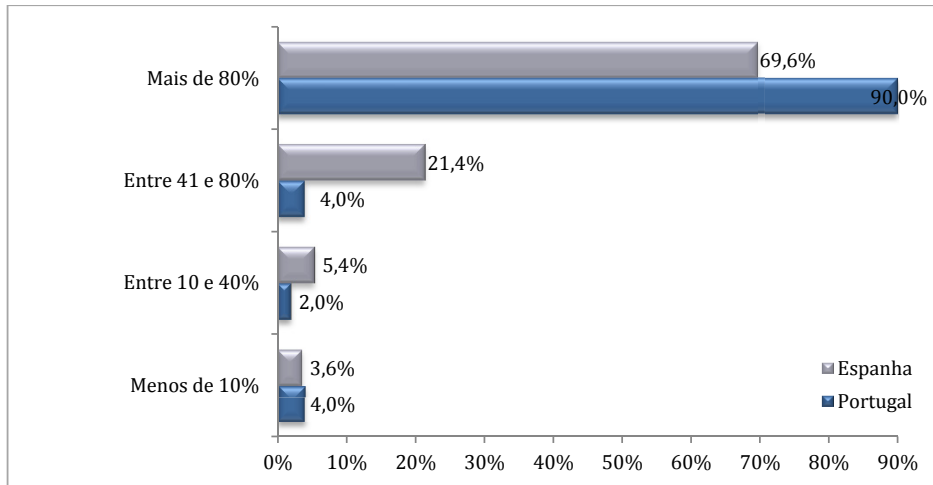


Figura 5-51 Percentagem do conselho de administração pertencente ao grupo familiar (S.A) (comparação por países)

No caso das Sociedades Limitadas (S.L), tanto no caso de Espanha como de Portugal, cerca de 90% das empresas têm como gerente um membro da família ($\chi^2=0,02$; $p=0,87$).

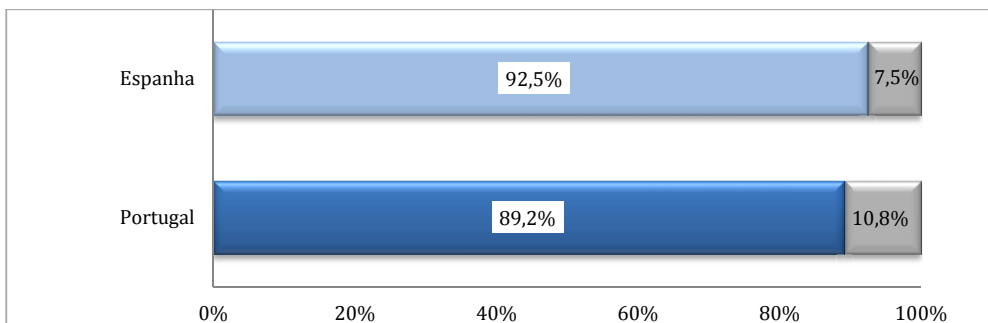


Figura 5-52 O gerente é membro da família? (S.L) (comparação por países)

Quanto aos empregados, a percentagem pertencente à família situa-se, em geral, entre 1% e 3%, tanto no caso de Portugal, como no de Espanha. Neste caso, a distribuição é

relativamente similar ($\chi^2=4,38$; Sig=0,22). A média para as empresas portuguesas é de 3,81% e para as espanholas de 5% ($t=-0,71$; $p=0,48$).

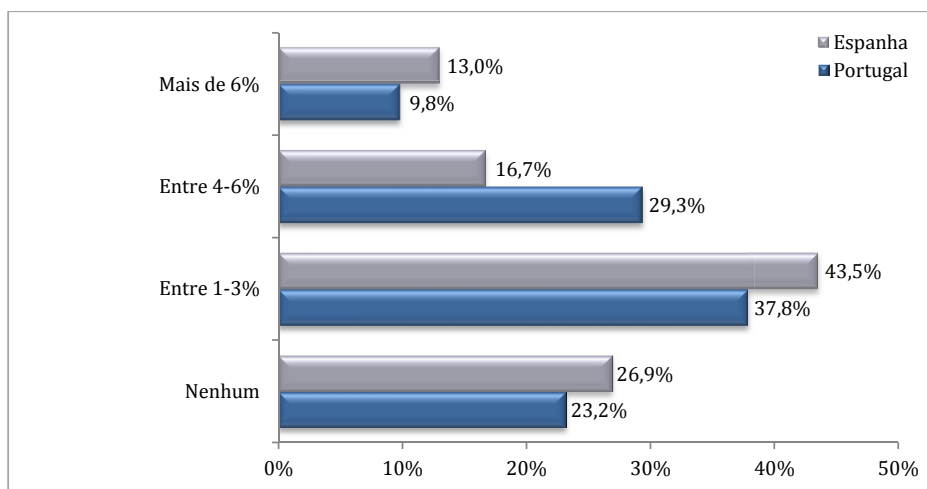


Figura 5-53 Percentagem de empregados familiares (comparação por países)

5.2.1.2 Actividade Exportadora

Em primeiro lugar, importa assinalar que existem diferenças significativas entre as empresas portuguesas e as espanholas no que se refere à actividade exportadora. O número de empresas portuguesas consultadas que exportam é quase 3 vezes superior ao das espanholas ($\chi^2=45,24$; $p<0,01$).

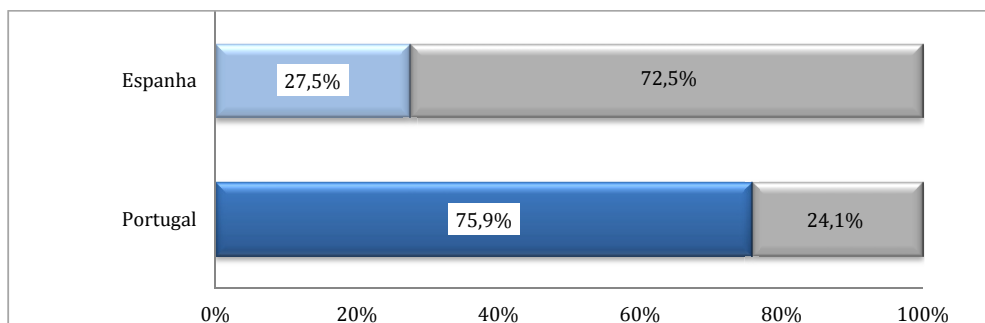


Figura 5-54 A sua empresa realiza actividade exportadora? (comparação por países)

Entre aquelas empresas que não realizam actualmente actividade exportadora, a intenção de a iniciar no futuro é similar em ambos os países ($\chi^2=5,39$; $p=0,25$).

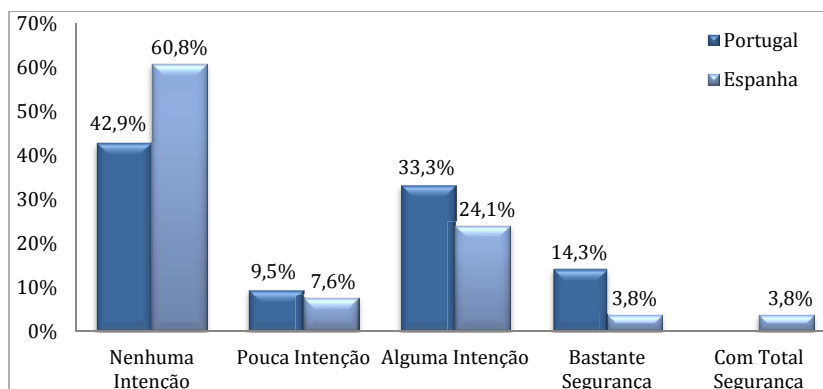


Figura 5-55 Tem intenção de iniciar a actividade exportadora nos próximos 3 anos? (comparação por países)

A tradição ou experiência na exportação é similar em ambos os casos ($\chi^2=3,09$; $p=0,54$), assim como é igual o volume de países para onde exportam ($\chi^2=2,91$; $p=0,57$).

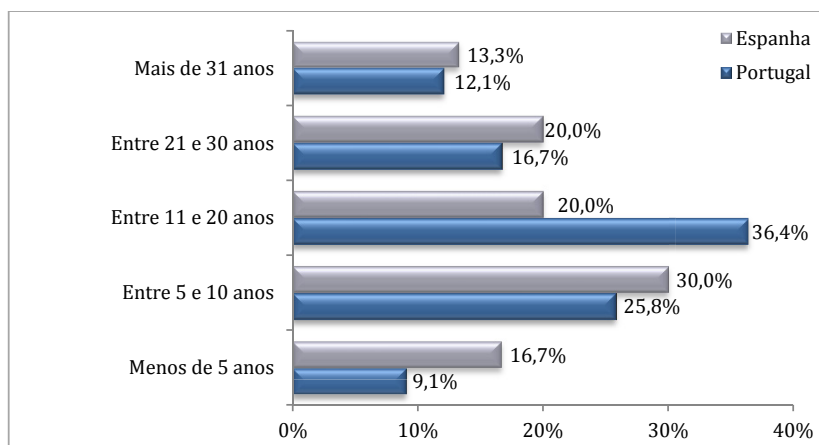


Figura 5-56 N.º de anos em que a empresa já exporta (comparação por países)

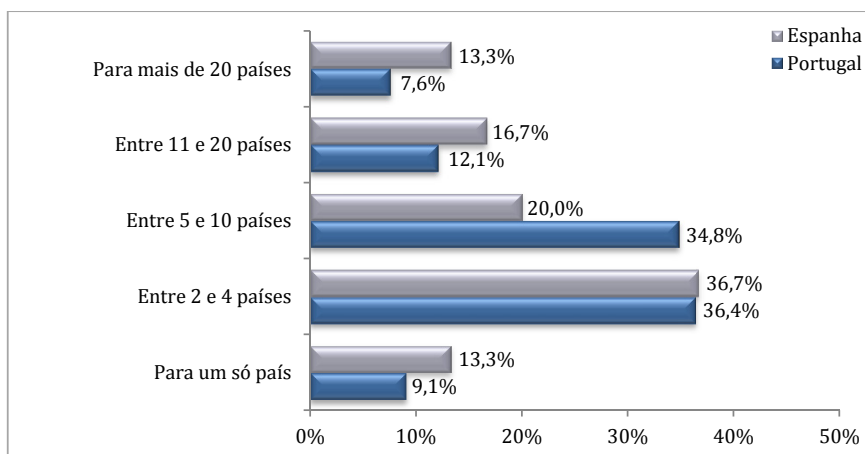


Figura 5-57 Número de países para onde exportam (comparação por países)

Relativamente ao modelo de internacionalização, a forma seguida é muito similar em ambos países. Detecta-se unicamente um uso relativamente maior de empresas filiais ou subsidiárias no caso de Portugal ($\chi^2=3,79$; $p=0,05$).

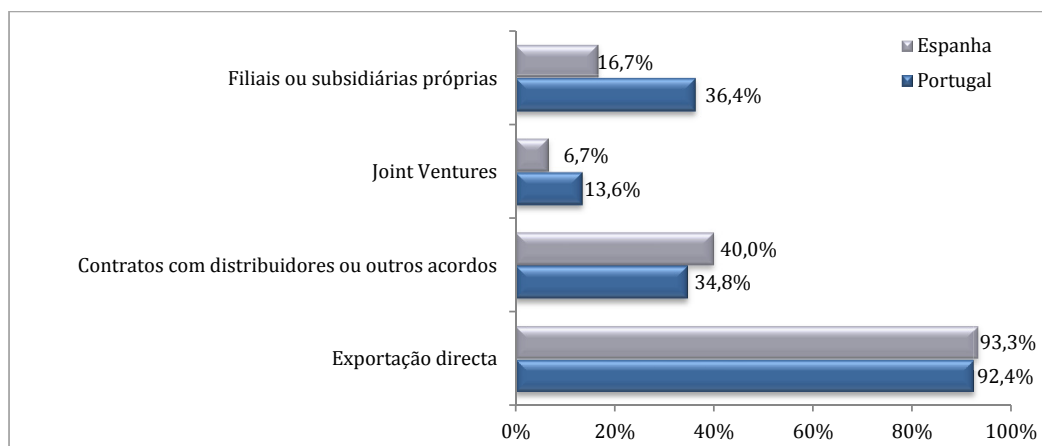


Figura 5-58 Modalidades de internacionalização empregadas (comparação por países)

No que respeita à intensidade exportadora, a realização de uma Análise de Variância de Medidas Repetidas com uma variável Intragrupo (Ano) e outra variável Intergrupo (País) permite constatar em termos globais um aumento significativo durante o triénio 2007-2009 ($F=5,50$; $p<0,01$), ainda que com uma regra similar em ambos os países ($F=0,34$; $p=0,71$). Também se constata uma diferença global significativa entre as empresas portuguesas e as espanholas ($F=4,01$; $p<0,05$). As empresas portuguesas, relativamente às suas vendas, exportam mais que as espanholas. O decréscimo da intensidade exportadora no período de 2007 a 2009, em ambos os países, sugere que as empresas, no contexto de crise ocorrida nos anos de 2008 e 2009, sofreram uma redução das suas vendas totais e, no mesmo sentido, a intensidade exportadora também foi reduzida, logo, as empresas não conseguiram melhorar a sua performance em mercados externos, sugerindo que a crise foi global.

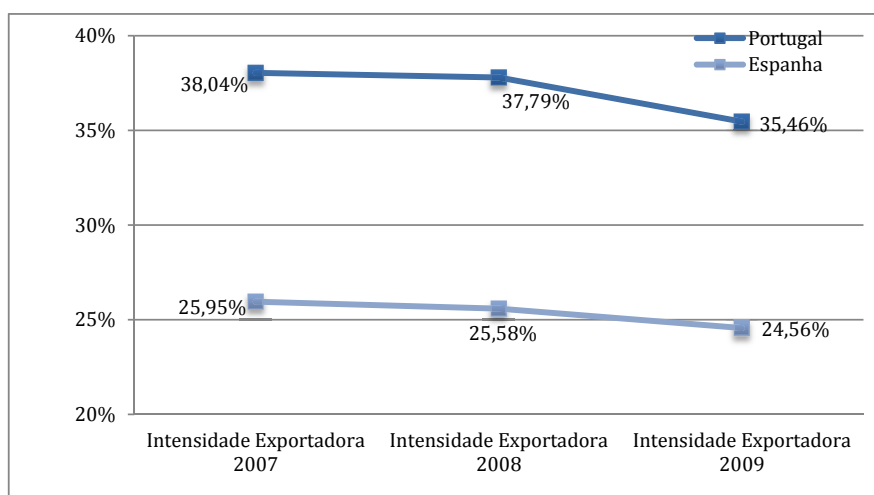


Figura 5-59 Intensidade exportadora (exportações/vendas totais). Período 2007-2009 (comparação por países)

O padrão de crescimento da intensidade exportadora é diferente em ambos os países, embora não de maneira significativa ($F=0,15$; $p=0,70$). Os resultados sugerem que no contexto de crise de 2008 e 2009 da economia, sobretudo dos países ditos desenvolvidos, as empresas portuguesas tiveram um melhor desempenho que as espanholas, fazendo crescer mais as exportações que as suas congéneres espanholas.

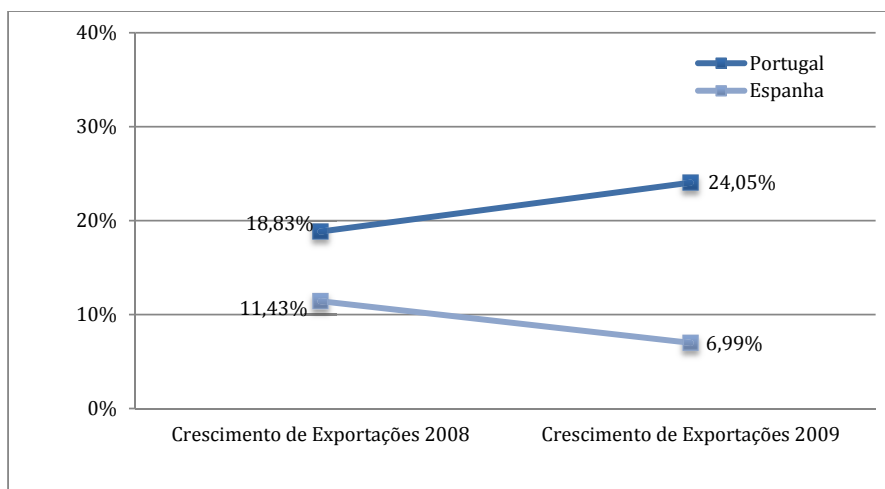


Figura 5-60 Crescimento das exportações. Período 2008-2009 (comparação por países)

5.2.1.3 Vendas

Com a intenção de comparar a evolução das vendas no período de 2007-2009, levou-se a cabo uma nova Análise de Variância de Medidas Repetidas. Como resultado, em termos globais constata-se uma variação significativa durante o triénio ($F=20,13$; $p<0,001$), ainda que com uma regra muito similar em ambos os países ($F=0,32$; $p=0,73$). Também não se detecta uma diferença global significativa entre as empresas portuguesas e as espanholas ($F=1,39$; $p=0,24$).

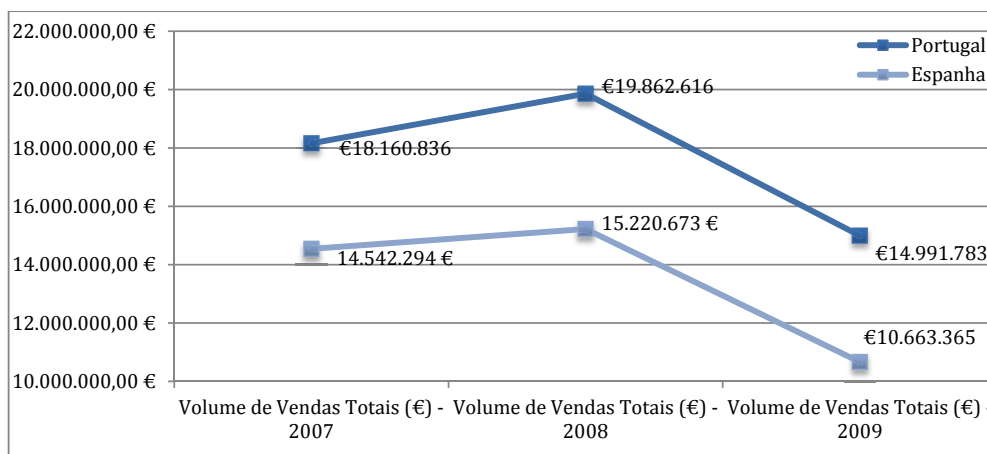


Figura 5-61 Volume de vendas totais (Euros) (comparação por países)

O mesmo pode afirmar-se relativamente ao crescimento das vendas em termos percentuais durante o triénio. Ainda que em termos globais se tenha verificado um decréscimo significativo ($F=16,113$; $p<0,001$), a tendência é muito similar em ambos os países ($F=0,29$; $p=0,75$). Por outro lado, constata-se um resultado global pior das empresas espanholas ($F=9,59$; $p<0,01$). Estes resultados, no alinhamento com os anteriormente apresentados, sugerem que as empresas espanholas apresentaram ao nível das vendas uma menor resiliência no contexto de crise de 2008 e 2009, traduzido por uma maior queda percentual das suas vendas.

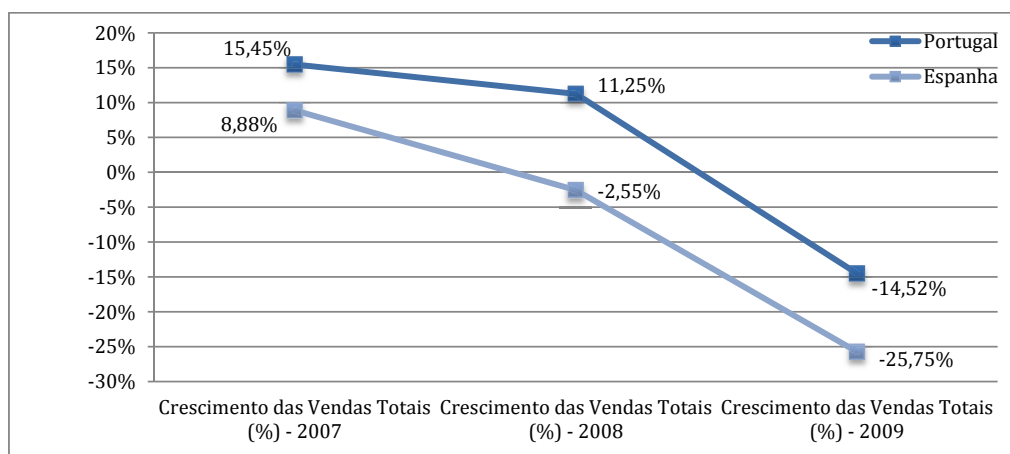


Figura 5-62 Crescimento das vendas totais (%) (comparação por países)

5.2.1.4 Recursos Relacionais

Em primeiro lugar, cabe assinalar que a percepção que os próprios empresários têm das capacidades dos seus directores é muito similar nos dois países ($t=-0,41$; $p=0,68$).

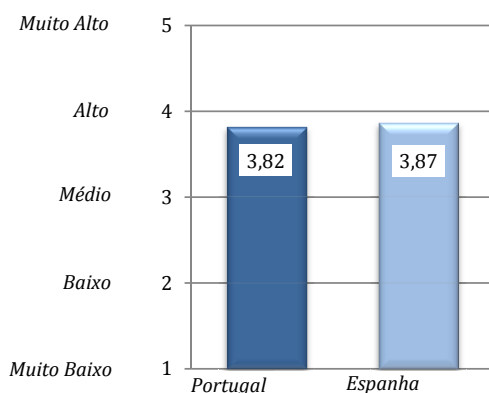


Figura 5-63 Avaliação global das capacidades directivas (de 1 a 5) (comparação por países)

O mesmo se pode dizer dos Recursos Relacionais Externos ($t=0,19$; $p=0,85$) e Globais ($t=-1,10$; $p=0,27$). Observa-se uma certa diferença nos Recursos Relacionais Internos ($t=-2,53$; $p<0,05$).

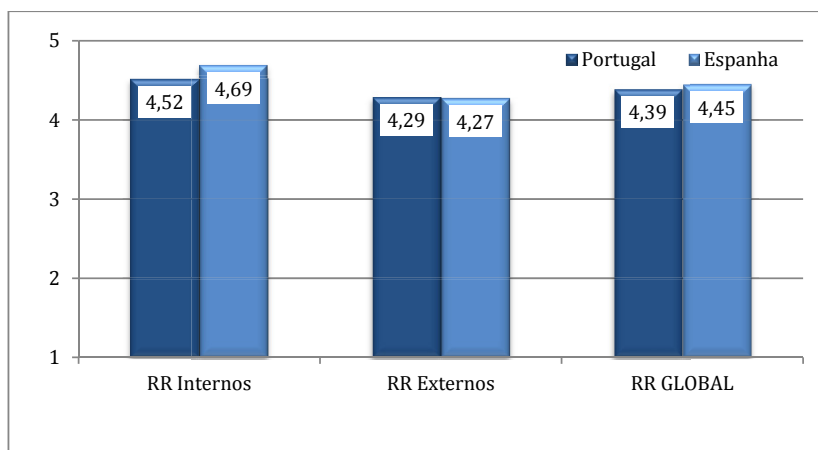


Figura 5-64 Avaliação global dos recursos relacionais (de 1 a 5) (comparação por países)

5.2.2 Capacidades

A atribuição que os empresários fazem do grau de Flexibilidade da sua organização é muito similar em ambos os países ($t=1,29$; $p=0,19$), ainda que ligeiramente melhor no caso de Portugal.

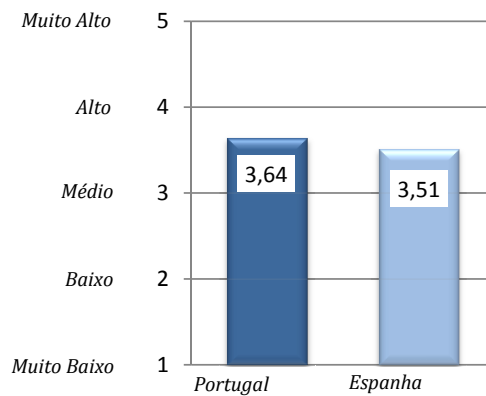


Figura 5-65 Avaliação da flexibilidade (de 1 a 5) (comparação por países)

As atribuições efectuadas ao grau de competitividade empresarial são muito similares, tanto a nível Global ($t=0,01$; $p=0,99$), como para os Custos/Preços ($t=-1,19$; $p=0,23$), Produto ($t=0,90$; $p=0,37$) e Serviço ($t=0,28$; $p=0,77$).

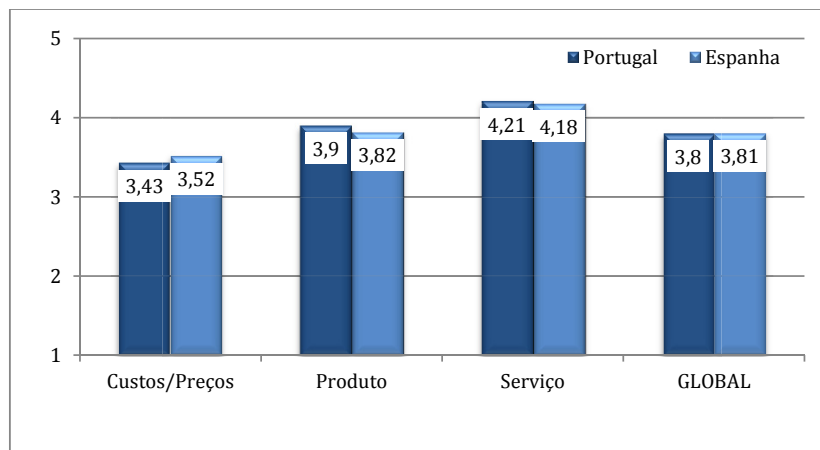


Figura 5-66 Avaliação do grau de competitividade (de 1 a 5) (comparação por países)

No que se refere à Orientação ao Mercado não se verificam diferenças em termos globais, nem em cada uma das dimensões em particular.

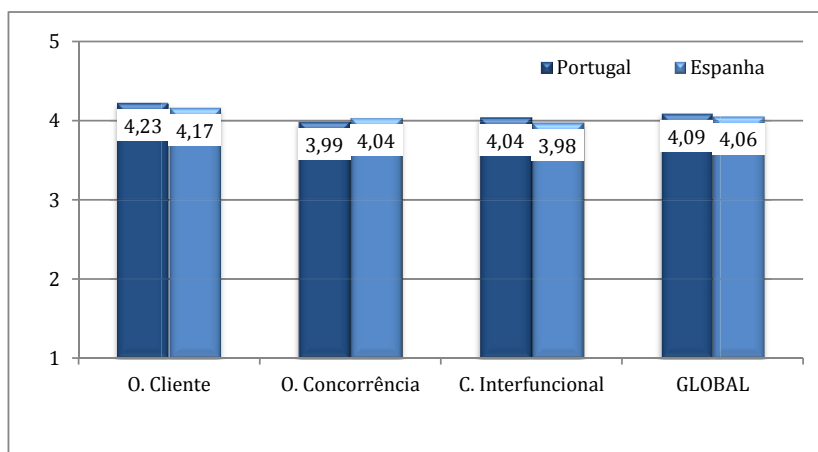


Figura 5-67 Avaliação da orientação ao mercado (de 1 a 5) (comparação por países)

No que se refere ao Marketing Relacional, a avaliação global dos empresários espanhóis e portugueses é muito similar ($t=0,50$; $p=0,62$). Nem mesmo se verificam diferenças significativas nas dimensões Empatia ($t=3,75$; $p<0,001$) e Reciprocidade ($t=-3,65$; $p<0,001$). Em concreto, são os empresários portugueses os que percebem um maior grau de Empatia nas empresas, ainda que sejam os que manifestam uma menor Reciprocidade.

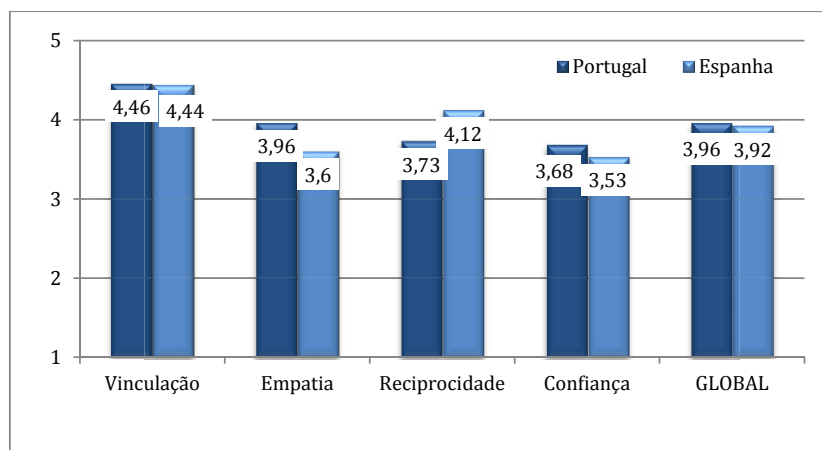


Figura 5-68 Avaliação do marketing relacional (de 1 a 5)(comparação por países)

Relativamente à Orientação Empreendedora, as avaliações são melhores entre os empresários portugueses. As diferenças resultam estatisticamente significativas a nível Global ($t=2,83$; $p<0,01$) e relativamente à Orientação ao Risco ($t=4,341$; $p<0,001$).

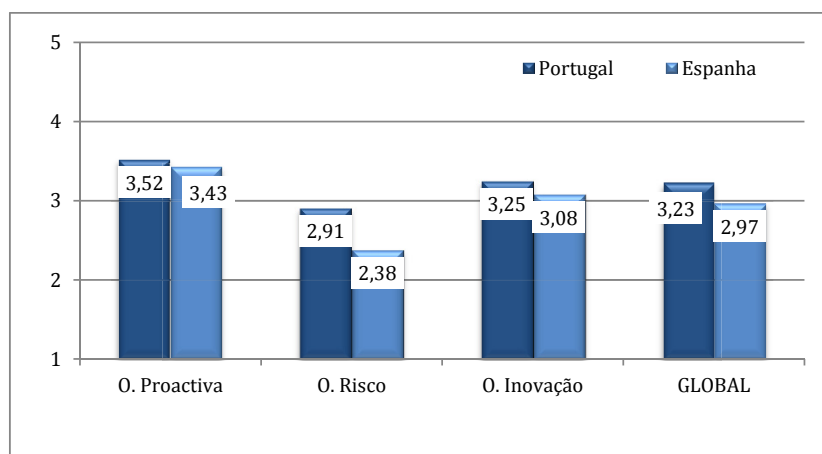


Figura 5-69 Avaliação da orientação empreendedora (de 1 a 5) (comparação por países)

5.2.3 Actividade Exportadora

5.2.3.1 Resultado / Satisfação com a Actividade Exportadora

Pode afirmar-se que a satisfação média dos empresários é similar em ambos os países ($t=-1,16$; $p=0,25$), ainda que ligeiramente superior no caso de Espanha.

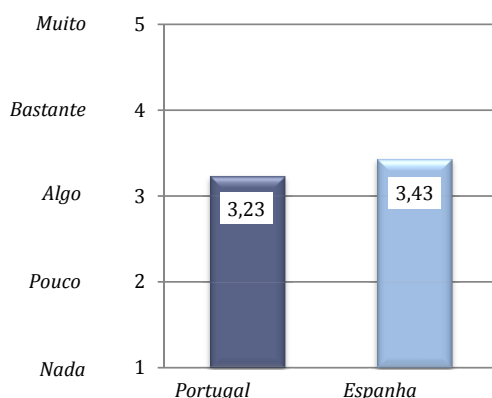


Figura 5-70 Grau de satisfação média dos directores (de 1 a 5)

5.2.3.2 Características dos Mercados de Exportação / Percepção do Mercado Internacional

As percepções dos empresários relativamente ao mercado internacional são bastante similares. Não se detectam diferenças significativas na *Intensidade Competitiva* ($t=-1,07$; $p=0,28$), nem no *Dinamismo* ($t=0,36$; $p=0,72$), nem na *Turbulência Tecnológica* ($t=-1,25$; $p=0,21$).

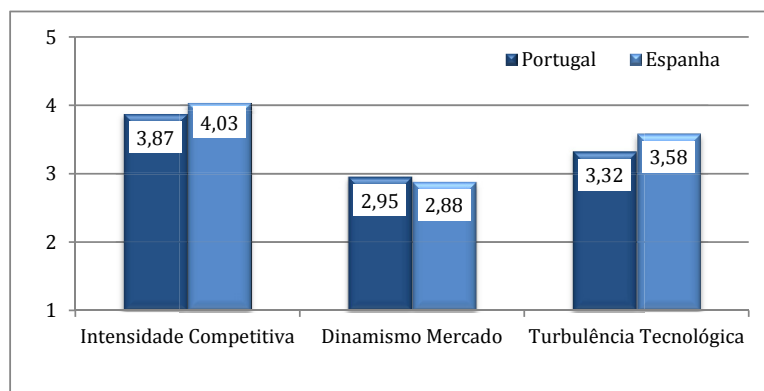


Figura 5-71 Percepção do mercado internacional (de 1 a 5) (comparação por países)

5.2.4 Resumo

Uma vez analisadas as possíveis diferenças entre as empresas portuguesas e as espanholas, cabe assinalar que o comportamento é muito similar em ambos os casos. Não obstante é conveniente fazer alguns comentários.

Em primeiro lugar, a **nível estrutural** a amostra de empresas portuguesas considerada tem um volume de empregados e de activos que é superior à espanhola. Quanto aos recursos humanos directores, na maioria dos casos situa-se entre 2 e 4, mas em Espanha há mais empresas com um só directivo. A média de directores das empresas portuguesas é de 3,73 e a das espanholas é de 2,93. Esta diferença também se verifica no peso que a **família** tem na direcção da empresa. A média de directores na junta no caso de Portugal é de 2,36 e em Espanha 1,93. O mesmo alinhamento verifica-se quanto ao número de membros da família no conselho de administração, que em Portugal também é maior. É de destacar o facto de em ambos os países mais de 75% do capital social estar em mãos de uma só pessoa ou grupo familiar. Com referência aos empregados, a percentagem pertencente à família proprietária da empresa situa-se, em geral, entre 1 e 3%, tanto em Portugal como em Espanha.

Em segundo lugar, segundo os dados disponíveis, a **actividade exportadora** é maior entre as empresas portuguesas (quase 3 vezes superior às espanholas). Não obstante, entre aquelas empresas que não realizam actividade exportadora, a intenção de a iniciar no futuro é muito similar em ambos os países. Do mesmo modo, o grau de experiência na exportação é também similar, tal como o número de países para onde exportam. A realização de uma Análise de Variância de Medidas Repetidas permitiu constatar um aumento global significativo durante o triénio 2007-2009 na actividade exportadora, com um padrão similar em ambos os países.

No que se refere à **evolução das vendas** no período 2007-2009, em termos gerais, constata-se flutuações significativas, novamente com uma norma muito similar em ambos os países.

Do **ponto de vista organizacional**, a percepção que os próprios empresários têm das capacidades dos seus directores é muito similar nos dois países, assim como a avaliação que fazem dos seus *Recursos Relacionais*. Tanto os empresários portugueses como os espanhóis partilham a ideia de que os recursos nesta área são elevados. Também não se verificam diferenças no que se refere à *Orientação ao Mercado*, nem no que respeita ao *Marketing Relacional* e à *Flexibilidade*, sendo similares as avaliações realizadas. Apenas se verificam diferenças nas dimensões *Empatia* e *Reciprocidade*, sendo os empresários portugueses os que percebem um maior grau de *Empatia* por parte das suas empresas, sendo o grau menor na *Reciprocidade*.

No que se refere à *Orientação Empreendedora*, encontraram-se importantes diferenças, sobretudo com relação à *Orientação ao Risco*, menor no caso das empresas espanholas. Pode verificar-se também, que o grau de **Satisfação** dos empresários com os resultados alcançados é similar em ambos os países.

Por último, a percepção do mercado internacional é bastante similar. Não se detectaram diferenças significativas na *Intensidade Competitiva*, nem *Dinamismo*, nem na *Turbulência Tecnológica*. As avaliações relativamente ao grau de *Competitividade Empresarial* são também muito similares.

5.3 Análise Comparativa entre Empresas Exportadoras e não Exportadoras

5.3.1 Recursos

5.3.1.1 Dimensões e Estrutura Familiar

Em primeiro lugar, cabe assinalar que, em geral, as empresas exportadoras têm um maior número de empregados que as empresas que não exportam, com uma média de 86,26 e 36,35, respectivamente ($t=3,66$; $p<0,001$).

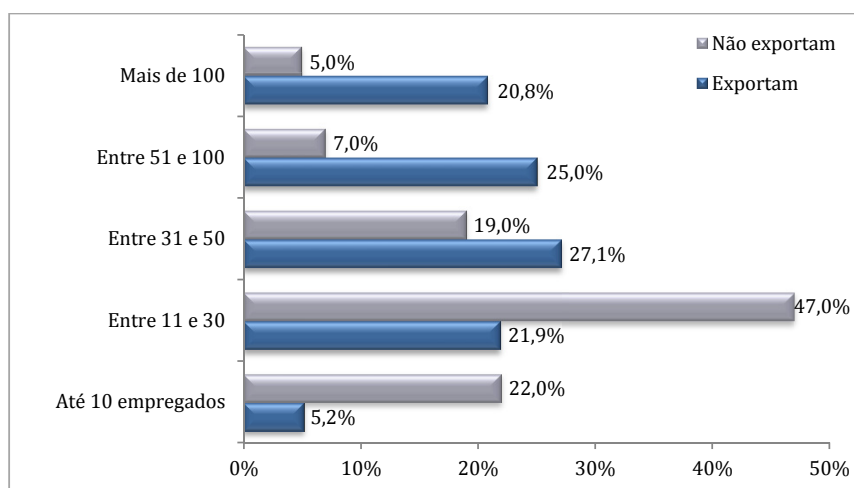


Figura 5-72 Número de empregados (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

No que concerne à estrutura do balanço das empresas, verificam-se também diferenças entre as empresas exportadoras e não exportadoras, tanto a nível dos Activos ($t=2,23$; $p<0,05$) como dos Passivos ($t=2,18$; $p<0,05$) e Capitais Próprios ($t=1,84$; $p=0,06$), observando-se que as empresas exportadoras apresentam maiores activos, passivos e capitais próprios que as empresas não exportadoras. Estes resultados sugerem que as empresas que têm mais recursos financeiros exportam mais, logo, os recursos financeiros impactam positivamente na capacidade exportadora. Já quanto à autonomia financeira, esta é algo maior nas empresas que não exportam ($t=-1,70$; $p=0,09$; 41,58 e

47,74, respectivamente). Estes resultados sugerem que as empresas que não exportam são mais avessas à tomada de risco e, conseqüentemente, favorecem uma maior independência financeira, o que é condizente com a literatura estudada para as empresas familiares (Zahra, 2005; Naldi et al., 2007).

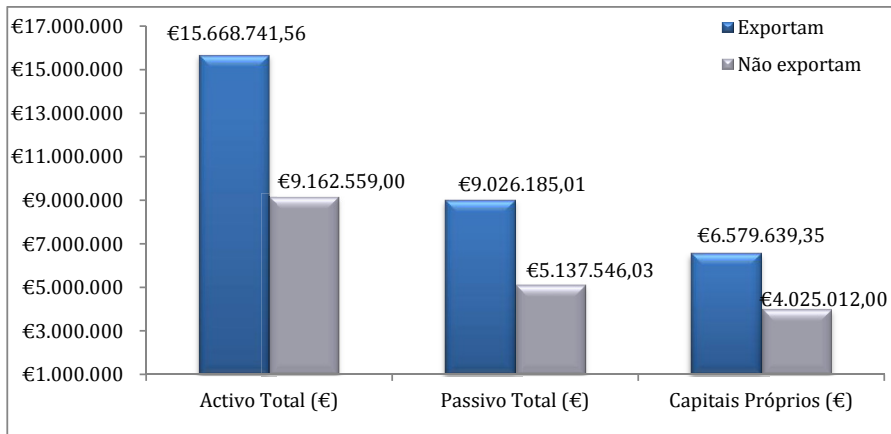


Figura 5-73 Estrutura do balanço (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

A análise dos resultados líquidos (RL) apresenta valores sensivelmente superiores para as empresas exportadoras; porém, a evolução no período de 2007 a 2009 é muito similar em ambos os casos ($F=0,37$; $p=0,69$). Os resultados líquidos caíram nos anos de crise (2008 e 2009), mas, no período, verifica-se que são sempre maiores para as empresas exportadoras, o que sugere que a internacionalização das empresas tem um impacto positivo sobre os resultados líquidos das empresas.

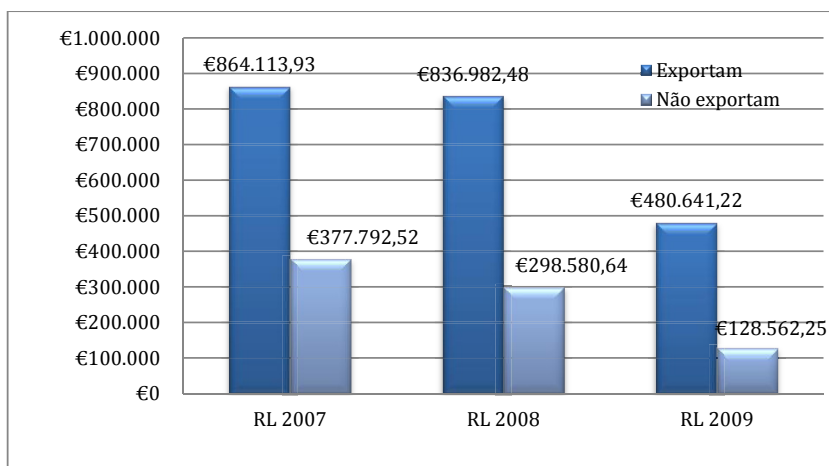


Figura 5-74 Evolução dos resultados líquidos (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

A rentabilidade dos capitais próprios ($RL/CP * 100$) e dos activos ($RL/AT * 100$), entre as empresas exportadoras e não exportadoras, é significativamente diferente. Enquanto as empresas exportadoras apresentam uma rentabilidade dos capitais próprios de 239,21%, as empresas não exportadoras ficam-se pelos 21,43% ($t=1,04$; $p=0,3$). O mesmo se verifica relativamente à rentabilidade dos activos, em que as empresas exportadoras remuneram os activos em 154,40% e as não exportadoras em 5,74%, respectivamente ($t=1,01$; $p=0,31$). Os resultados sugerem que a actividade exportadora impacta positivamente a rentabilidade das empresas.

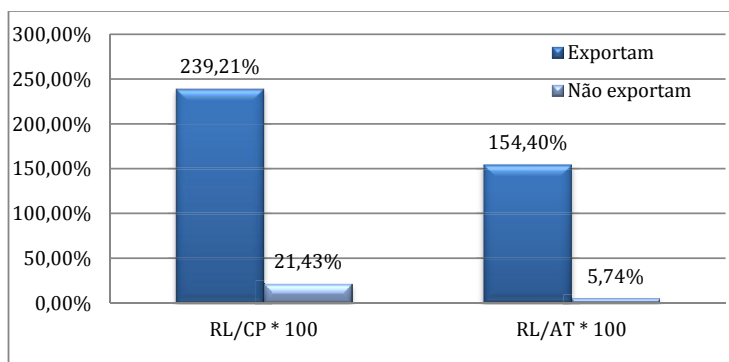


Figura 5-75 Rentabilidade dos capitais próprios e dos activos (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

Quanto à percentagem do capital que está em mãos de uma família ou grupo familiar é, muito similar em ambos os casos ($\chi^2=3,11$; $p=0,37$). Em termos médios, a percentagem é de 92,7%, no caso das empresas exportadoras, e de 94,3%, nas empresas não exportadoras.

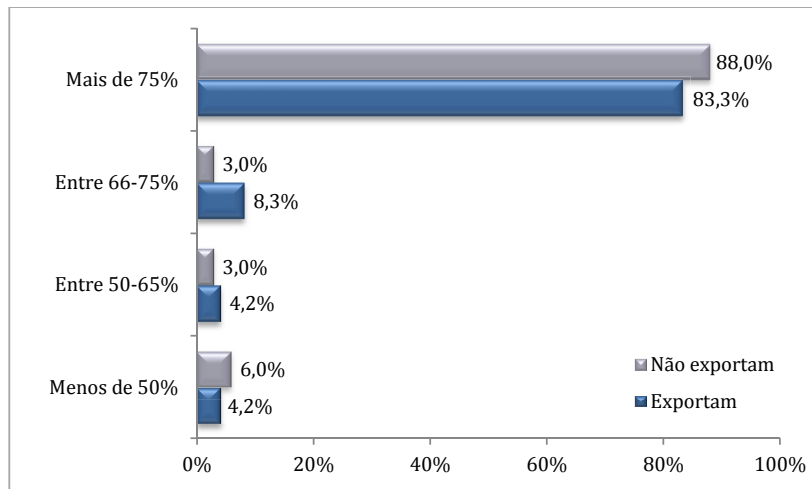


Figura 5-76 Percentagem do capital em mãos da família (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

Também não se verificam diferenças significativas no que se refere à geração da família que controla a empresa ($\chi^2=0,66$; $p=0,88$). Em ambos os casos é a primeira geração ou a segunda que gere a empresa.

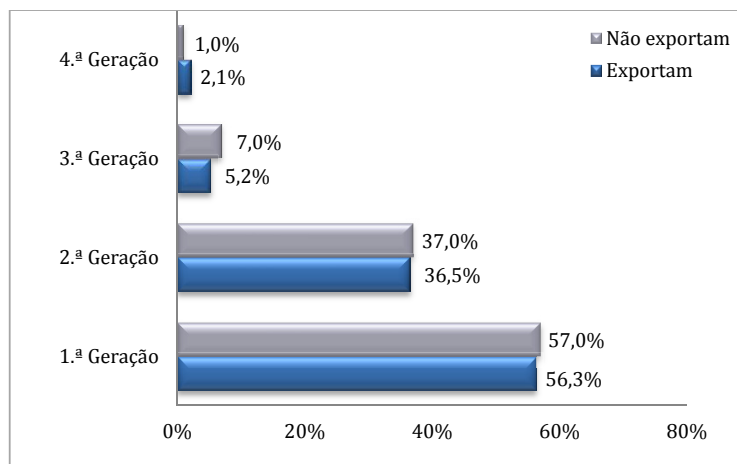


Figura 5-77 Geração encarregada da gestão da empresa (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

Os resultados são similares relativamente ao número de anos, em que, em cada geração, esta assume a gestão da empresa ($t=1,89$; $p=0,06$), embora, no caso das empresas exportadoras, a média seja um pouco maior, 20,45 anos, contra 17,14 anos, nas empresas não exportadoras.

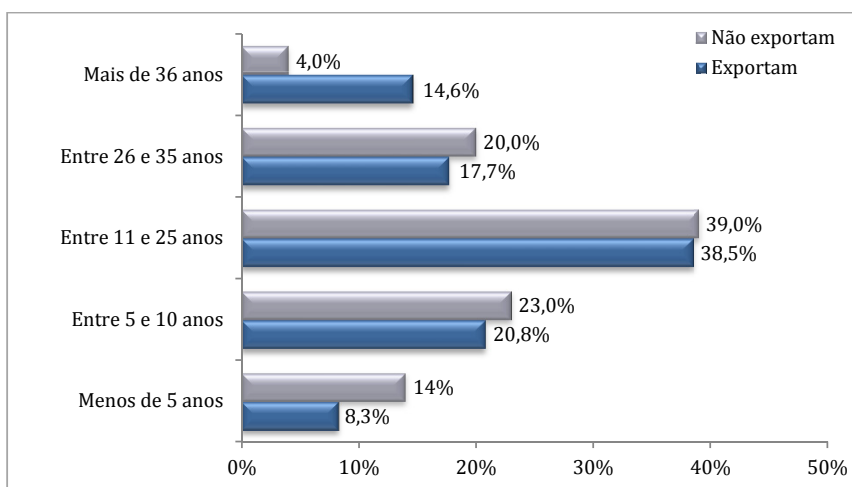


Figura 5-78 Número de anos da geração actual na gestão da empresa (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

O número de directores da empresa situa-se entre 2 e 4 em ambos os casos. Não obstante, em termos médios, pode falar-se de uma diferença estatisticamente significativa ($t=3,08$; $p<0,01$). A média de directores das empresas exportadoras é de 3,79, enquanto nas empresas não exportadoras é de 2,80.

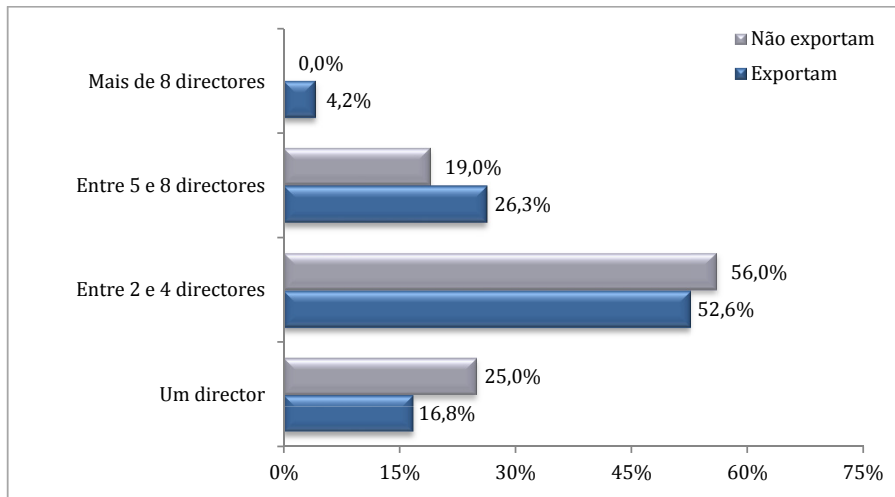


Figura 5-79 Número de directores nas empresas (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

No que respeita ao número de directores pertencentes a um mesmo grupo familiar, não se encontram diferenças significativas ($\chi^2=5,45$; $\text{Sig}=0,14$). Em ambos os casos, o habitual é que 1 ou 2 directores pertençam a uma mesma família. Em termos médios, as diferenças são inexistentes ($t=0,02$; $p=0,98$). A média, no caso das empresas exportadoras, é de 2,13 e, nas não exportadoras, é de 2,12.

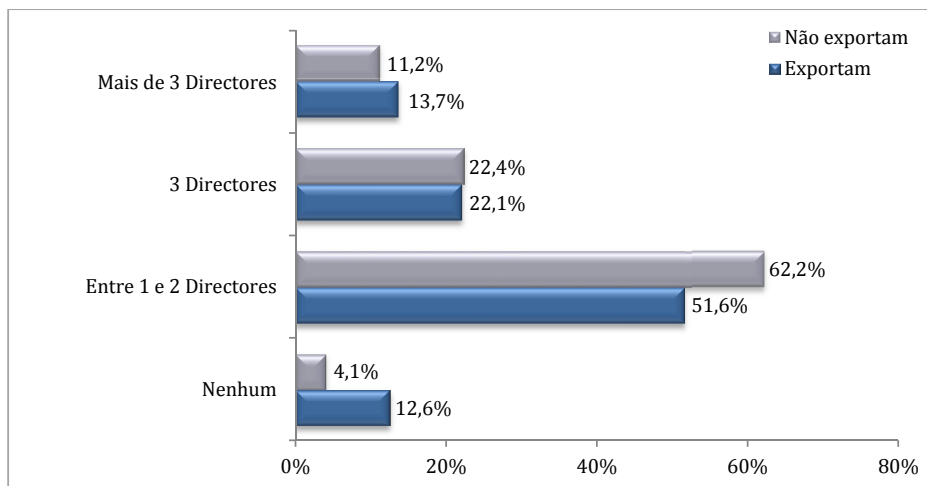


Figura 5-80 Directores na empresa pertencentes à família (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

Por outro lado, o número de pessoas que compõem o Conselho de Administração é similar nas empresas “sociedades anónimas” exportadoras e nas não exportadoras (com uma média de 3,44 e 3,42, respectivamente; $t=0,1$; $p=0,92$).

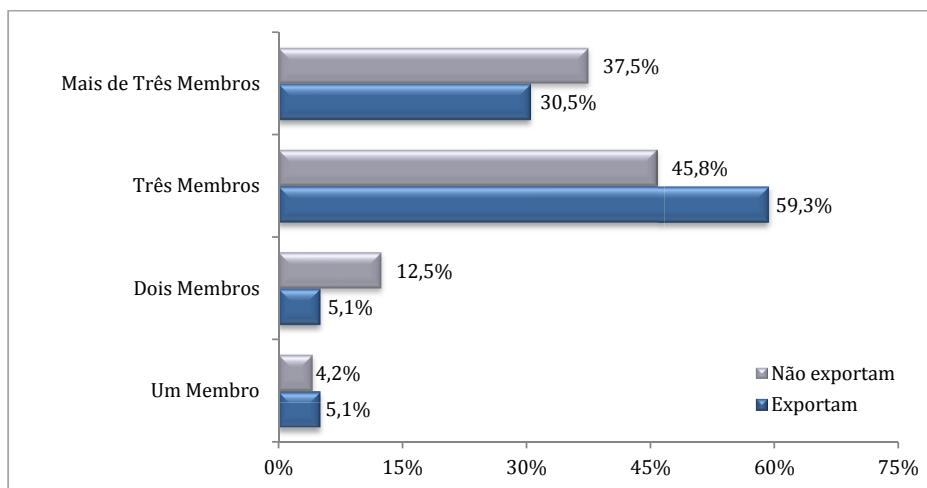


Figura 5-81 Número de membros do conselho de administração (S.A) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

Não se observam grandes diferenças relativamente ao peso da família no conselho de administração ($\chi^2=1,42$; $p=0,70$).

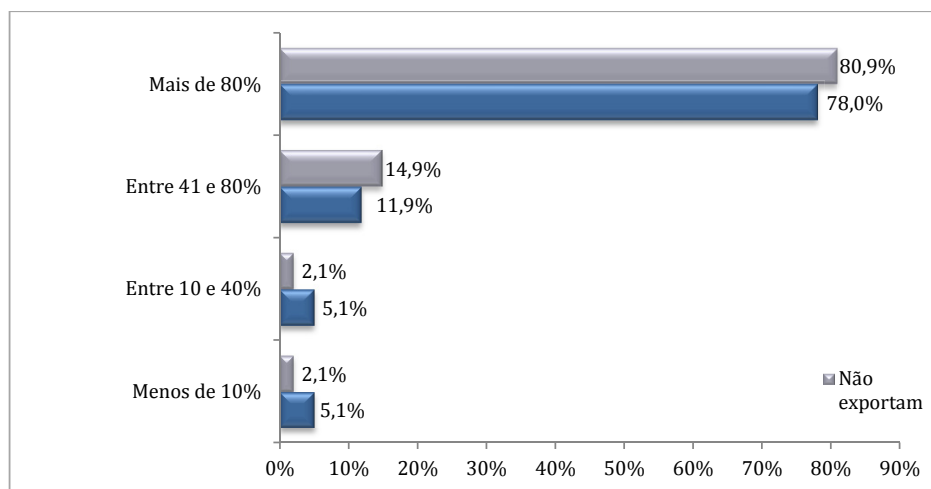


Figura 5.77 Percentagem do conselho de administração pertencente ao grupo familiar (S.A) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

No caso das Sociedades Limitadas (S.L), quer as empresas exportadoras, quer as não exportadoras, cerca de 90% têm como gerente um membro da família ($\chi^2=0,05$; $p=0,83$).

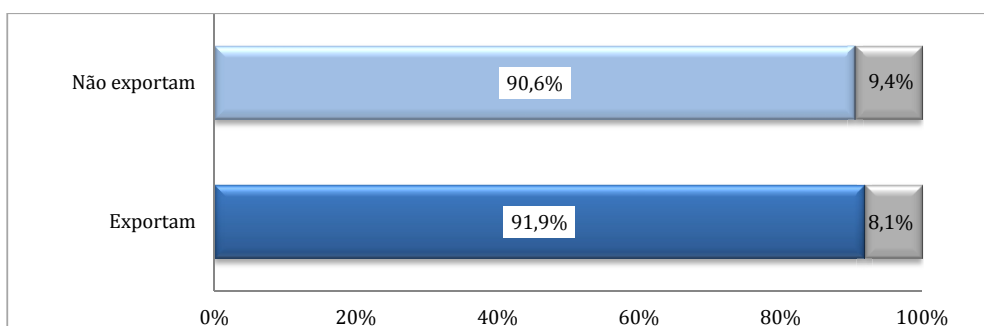


Figura 5-82 Gerente membro da família (S.L.) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

Relativamente aos empregados, a percentagem pertencente à família situa-se, em geral, entre 1 e 3%, tanto para as empresas exportadoras como para as empresas não exportadoras. A distribuição é similar ($\chi^2=0,84$; $p=0,84$). A média para as empresas exportadoras é de 5,5 e de 3,6 para as não exportadoras ($t=1,15$; $p=0,25$).

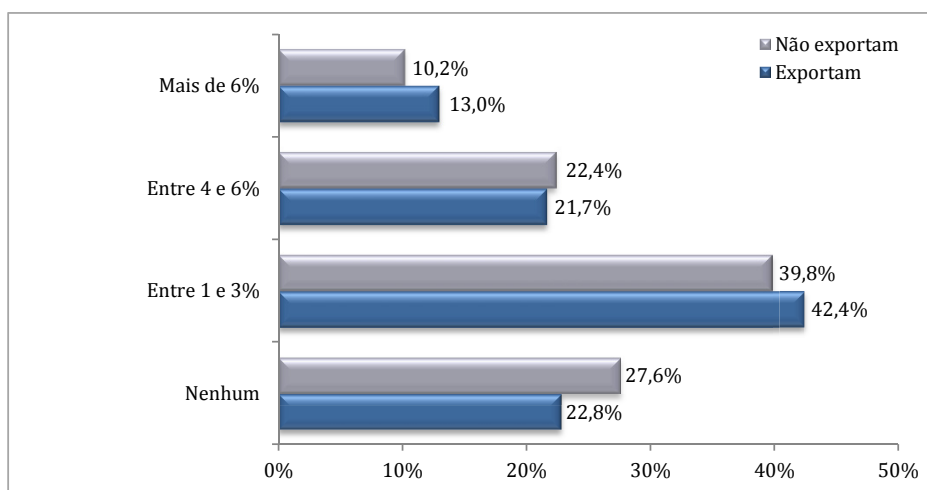


Figura 5-83 Percentagem de empregados familiares (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

5.3.1.2 Vendas

Com a intenção de comparar a evolução das vendas no período de 2007-2009, levou-se a cabo uma nova Análise de Variância de Medidas Repetidas. Como resultado, em termos gerais, constata-se uma variação significativa durante o triénio ($F=20,22$; $p<0,001$), ainda que com uma norma muito similar em ambos os países ($F=0,29$; $p=0,74$). Também não se detecta uma diferença global significativa entre as empresas exportadoras e as não exportadoras ($F=2,61$, $p=0,11$), se bem que os resultados sejam inferiores no caso das empresas não exportadoras.

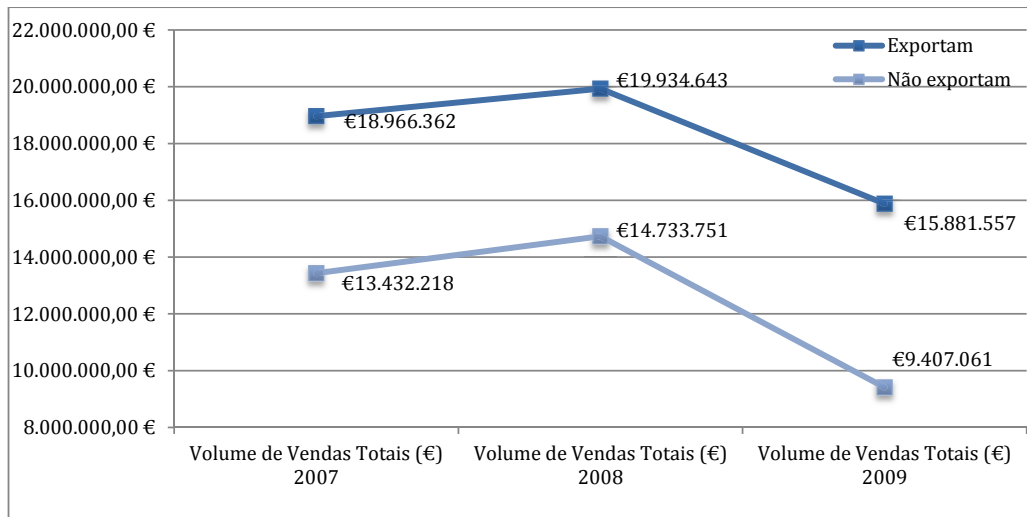


Figura 5-84 Volume de vendas totais (Euros) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

O mesmo pode afirmar-se a propósito do crescimento das vendas em termos percentuais. Ainda que, em termos gerais, se tenha verificado uma deterioração significativa ($F=20,47$; $p<0,001$), a tendência é similar em ambos os casos ($F=1,19$; $p=0,32$). Convém sublinhar, ainda assim, que as empresas não exportadoras começam o seu crescimento negativo antes, já em 2008, o que reforça o sentimento de que as empresas que não estão internacionalizadas são mais vulneráveis em contexto de crise.

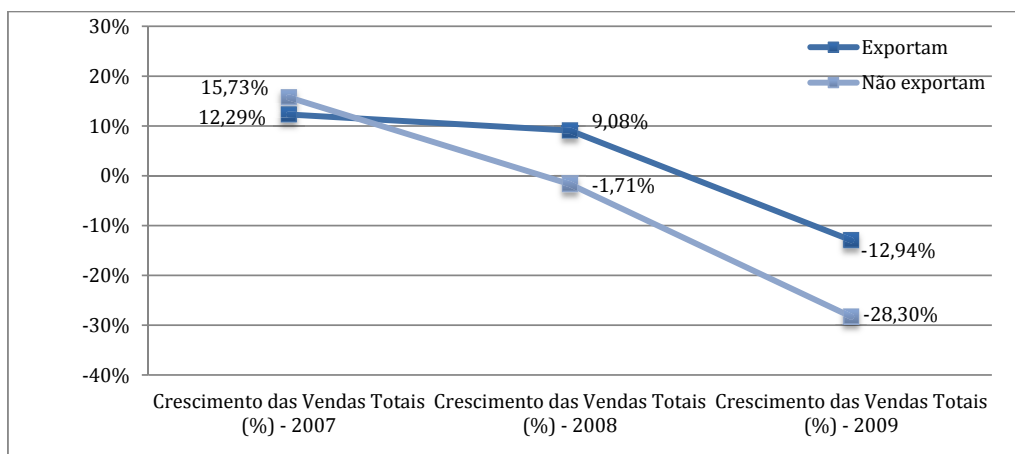


Figura 5-85 Crescimento das vendas totais (%) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

5.3.1.3 Recursos Relacionais

A percepção dos Recursos Relacionais é ligeiramente melhor nas empresas que não são exportadoras, tanto no que se refere aos RR Internos ($t=-2,24$; $p<0,059$) como Externos ($t=-1,47$; $p=0,14$) e Globais ($t=-2,19$; $p<0,05$).

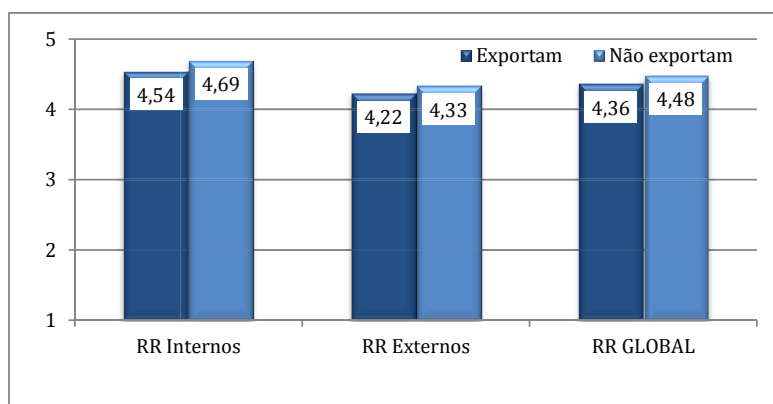


Figura 5-86 Avaliação global dos recursos relacionais (de 1 a 5); (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

5.3.2 Capacidades

Em primeiro lugar, a percepção que os próprios empresários têm das capacidades dos seus directores é similar em ambos os casos ($t=1,40$; $p=0,16$), embora ligeiramente melhor no caso das empresas exportadoras.

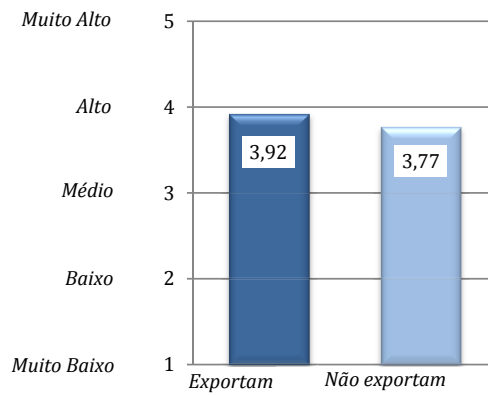


Figura 5-87 Avaliação global das capacidades directivas (de 1 a 5) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

A atribuição que os empresários fazem do grau de Flexibilidade da sua organização é ligeiramente maior no caso das empresas exportadoras ($t=1,63$; $p=0,1$).

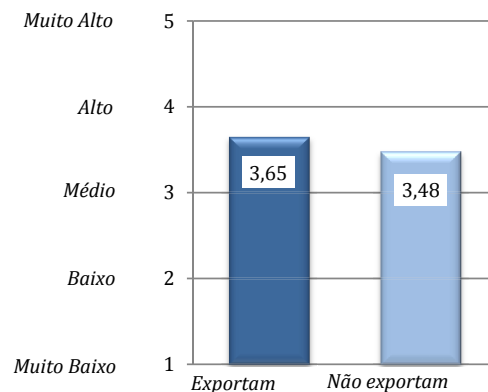


Figura 5-88 Avaliação da flexibilidade (de 1 a 5) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

A avaliação relativa ao grau de competitividade empresarial é também significativamente maior no caso das empresas exportadoras, tanto a nível global ($t=3,43$; $p<0,001$) como no referido no Produto ($t=4,09$; $p<0,001$). Apenas existem diferenças no que se refere ao Serviço ($t=1,84$; $p=0,07$) e aos Custos/Preços ($t=1,91$; $p=0,06$).

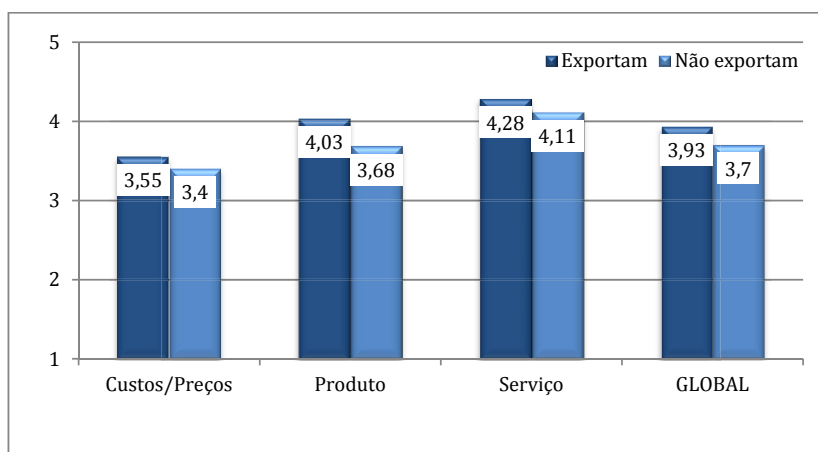


Figura 5-89 Avaliação do grau de competitividade (de 1 a 5) (comparação exportadoras vs.não exportadoras)

No que se refere à Orientação para o Mercado não se verificam diferenças em termos globais ($t=0,30$; $p=0,76$), nem para cada uma das dimensões de maneira particular, apesar de as médias serem ligeiramente superiores no caso das empresas exportadoras.

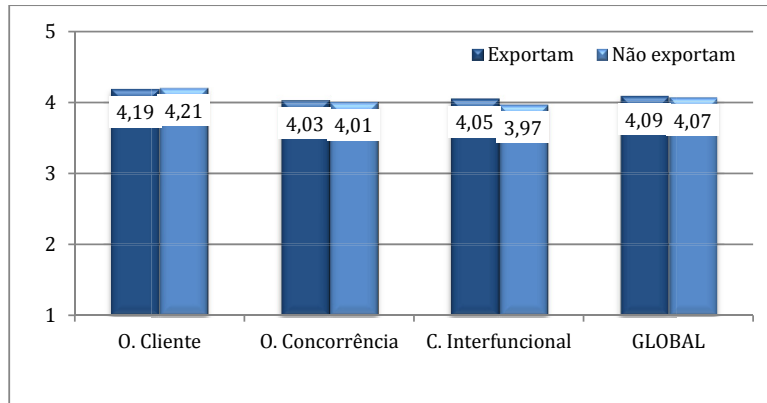


Figura 5-90 Avaliação da orientação ao mercado (de 1 a 5) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

No que se refere ao Marketing Relacional, a avaliação global em ambos os casos é muito similar ($t=-0,21$; $p=0,83$). Sem embargo, apreciam-se diferenças nas dimensões *Empatia* ($t=1,73$; $p=0,08$), *Confiança* ($t=1,92$; $p=0,06$) e *Reciprocidade* ($t=-3,20$; $p<0,01$). Em concreto, as empresas exportadoras autopercepcionam-se com maior grau de Empatia e Confiança, ainda que com um menor grau de Reciprocidade.

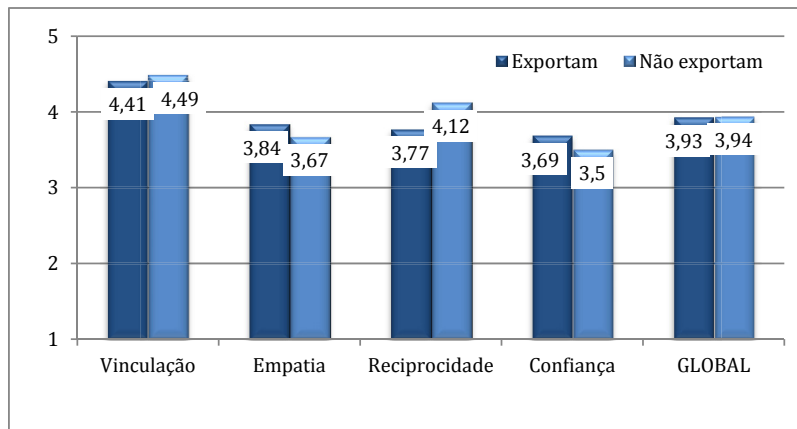


Figura 5-91 Avaliação do marketing relacional (de 1 a 5); (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

Relativamente à Orientação Empreendedora, as avaliações são significativamente melhores nas empresas exportadoras, tanto a nível global ($t=4,51$; $p<0,001$) como para cada dimensão separadamente: Orientação Proactiva ($t=2,76$ $p<0,01$); Orientação para o Risco ($t=4,19$; $p<0,001$); e Orientação para a Inovação ($t=3,17$; $p<0,01$).

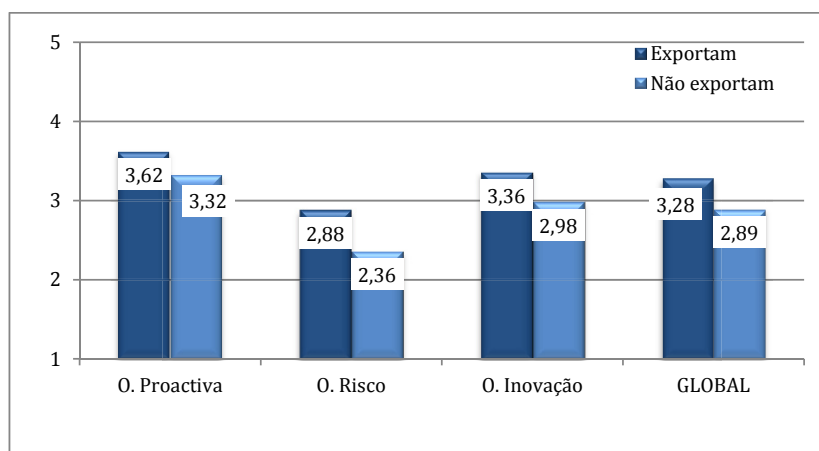


Figura 5-92 Avaliação da orientação empreendedora (de 1 a 5) (comparação exportadoras vs. não exportadoras)

5.3.3 Resumo

Uma vez analisadas as possíveis diferenças entre as empresas exportadoras e as não exportadoras, conviria realizar alguns comentários.

Em primeiro lugar, a **nível estrutural** as empresas exportadoras têm, em geral, um volume de empregados maior que as que não exportam, bem como maiores Activos. Ainda que os dados sejam similares, no que se refere ao número de anos de permanência na gestão da empresa pela geração que presentemente a exerce, comprovou-se que, no caso das empresas exportadoras, a média é maior.

O número de directores da empresa situa-se entre 2 e 4 em ambos os casos. Não obstante, em termos médios, pode falar-se de uma diferença estatisticamente significativa. A média de directores das empresas exportadoras é de 3,79, enquanto nas

não exportadoras é de 2,80. Esta diferença não se traduz no **peso que a família tem** na direcção da empresa. Em ambos os casos, o habitual é que 1 ou 2 directores pertençam à família. Também não se observam certas diferenças relativamente ao peso que a família tem no conselho de administração. Quanto aos empregados, a percentagem pertencente à família situa-se entre 1 e 3%, tanto no caso das empresas exportadoras como no caso das não exportadoras. Não parece, portanto, que a estrutura familiar seja um elemento diferenciador entre empresas exportadoras e não exportadoras.

No que se refere à **evolução das vendas** no período de 2007-2009, em termos gerais, constata-se flutuações significativas, ainda que com uma norma muito similar em ambos os tipos de empresas. No que diz respeito ao crescimento das vendas, em termos percentuais, se em termos globais se verificou uma deterioração significativa, pode observar-se que as empresas não exportadoras começam o seu crescimento negativo (em contexto de crise económica e financeira) antes, ou seja, já em 2008, antes das empresas exportadoras.

Do **ponto de vista organizacional**, a percepção que os próprios empresários têm das capacidades dos seus directores é muito similar em ambos os casos, assim como da avaliação que fazem dos seus *Recursos Relacionais* e do grau de *Orientação para o Mercado*. Ao nível do *Marketing Relacional* verificam-se diferenças. Em concreto, nas empresas exportadoras verifica-se um maior grau de Empatia e Confiança, ainda que um menor grau de Reciprocidade. Relativamente à *Orientação Empreendedora*, as avaliações são significativamente melhores nas empresas exportadoras, tanto a nível global como individualmente para cada dimensão (Orientação Proactiva, Orientação para o Risco e Orientação para a Inovação). Do mesmo modo, a avaliação que os empresários fazem tanto do grau *Flexibilidade* da sua organização como da sua *Competitividade* é também maior no caso das empresas exportadoras.

5.4 Análise Causal

5.4.1 Análise de Correlações

Como ponto de partida, levou-se a cabo uma análise de correlações de carácter bivariado, considerando, por um lado, diferentes variáveis tanto de carácter estrutural, financeiro, familiar e organizacional e, por outro, dois indicadores do grau de internacionalização das empresas:

1. A sua actividade exportadora (real e projectada), com 6 categorias: (1) *Não exporta, não tem nenhuma intenção de exportar*; (2) *Não exporta e tem intenção de exportar*; (3) *Não exporta, mas tem alguma intenção de exportar*; (4) *Não exporta, mas tem bastante intenção de exportar*; (5) *Não exporta mas tem toda a certeza de exportar no futuro*; e, (6) *Já exporta actualmente*.
2. O número de países para onde exporta.

Tal como se pode observar na tabela seguinte, nem todas as variáveis apresentam correlações significativas com a *Actividade Exportadora* e/ou com o *N.º de Países para os quais exporta*, pelo que é de referir que algumas das hipóteses teóricas apresentadas não são confirmadas pelos dados. Pode verificar-se que, não obstante, a relação que a actividade exportadora tem com o *tamanho da empresa* e seus *recursos financeiros*, com a *orientação empreendedora* e com a *competitividade*, o mesmo não se verifica com os *recursos relacionais*, com as *capacidades directivas*, com a *flexibilidade* e com a *orientação ao Marketing*. As variáveis que apresentam uma maior correlação positiva com a actividade exportadora são a *Orientação ao Risco* ($r=0,28$; $p<0,001$), a *Vantagem Competitiva do Produto* ($r=0,28$; $p<0,001$), o *Número de Empregados* ($r=0,27$; $p<0,001$) e a *Inovação* ($r=0,23$; $p<0,001$), enquanto que as variáveis com uma maior correlação negativa com esta são a *Reciprocidade* ($r=-0,21$; $p<0,001$) e a *Percentagem de Directores Familiares* ($r=-0,19$; $p<0,01$). No caso do número de países para os quais se exporta, encontraram-se menos correlações significativas; todavia, deve ter-se em consideração

que o tamanho da amostra é menor. Volta-se a constatar novamente o peso do tamanho da empresa e dos seus recursos financeiros, neste caso conjuntamente com a Inovação.

	Actividade exportadora	N.º de países para onde exporta
Número de Empregados	0,27***	0,50***
Número de Directores	0,23***	---
Activo Total	0,17*	0,21*
Passivo Total	0,17*	---
Capitais Próprios	0,14*	0,27***
Autonomia Financeira	-0,14*	---
RL/Capitais Próprios	---	---
RL/Activo Total	---	---
Geração da Família que Controla Actualmente a Empresa	---	---
% Capital Social nas Mãos da Família	---	---
% Directores da Família	-0,19*	---
% Conselho da Família	---	---
% Empregados da Família na Empresa	---	---
N.º Anos Geração Actual no Cargo	---	---
RR Internos	---	---
RR Externos	---	---
Capacidades Directivas	---	---
Orientação Proactiva	0,22***	---
Orientação ao Risco	0,28***	---
Orientação à Inovação	0,23***	0,37***
Flexibilidade	---	0,27***
Orientação ao Cliente	---	---
Orientação à Coordenação Interfuncional	---	---
Vinculação	---	---
Empatia	---	---
Reciprocidade	-0,21***	---
Confiança	---	---
Competitividade Custos/Preços	0,17*	---
Competitividade Produto	0,28***	---
Competitividade Serviço	0,14*	---

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tabela 5-11 Resultados da análise de correlações

5.4.2 Análise Discriminante

Com a intenção de comprovar em que medida as diferentes variáveis consideradas (estruturais, familiares e organizacionais) podem estar na base da actividade exportadora actual das empresas participantes neste estudo, actuando como determinante ou condicionante desta, levou-se a cabo uma Análise Discriminante Simples, seguindo o Método de Passos e utilizando como critério de selecção a Distância de Mahalanobis. Como variáveis preditivas, utilizaram-se todas aquelas que, a nível bivariado, implicavam uma diferença estatisticamente significativa entre ambos os tipos de empresas (exportadoras e não exportadoras), ou situavam-se nos seus limites ($p < 0.05$). Especificam-se no quadro seguinte as variáveis *preditivas* e a variável *critério* utilizadas.

PREDITIVAS (16):

- VARIÁVEIS ESTRUTURAIS, FÍSICAS OU FINANCEIRAS (7)
 - ✓ N.º de empregados
 - ✓ N.º de directores
 - ✓ Activo
 - ✓ Passivo
 - ✓ Capital próprio
 - ✓ Rentabilidade dos capitais próprios (RL/CP)
 - ✓ Rentabilidade do activo (RL/AT)
- VARIÁVEIS FAMILIARES (1)
 - ✓ Número de anos da geração actual na gestão
- VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS (10)
 - ✓ Capacidades directivas
 - ✓ Flexibilidade
 - ✓ Recursos relacionais
 - ✓ Orientação Empreendedora (Proactiva, Risco e Inovação)
 - ✓ Orientação ao Marketing Relacional (Empatia, Reciprocidade e Confiança)

CRITÉRIO:

- Actividade Exportadora (Sim/Não)

Quadro 5-1 Variáveis incluídas na análise discriminante

Como resultado, a análise estabeleceu seis passos, formando parte da função outros tantos preditores, cinco de carácter organizacional (*Recursos Relacionais, Orientação*

para o Risco, Orientação para a Inovação, Reciprocidade e Confiança) e um de carácter familiar (*Número de anos que a geração actual está na gestão*). Como se constata na tabela seguinte, o conjunto de variáveis seleccionadas possui uma capacidade aceitável para discriminar entre empresas exportadoras e não exportadoras, obtendo-se uma correlação canónica de 0,50 e uma percentagem de casos correctamente classificados superior a 72%, no caso ½ acima do que se pode obter por amostragem.

VARIÁVEIS NA FUNÇÃO (Coef. Estand.)	χ^2 (sig)	λ de Wilks	Corr. canónica	% casos correctamente classificados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reciprocidade (-0,65) ▪ Orientação para o risco (0,48) ▪ Recursos relacionais globais (-0,46) ▪ Confiança (0,45) ▪ Orientação para a inovação (0,42) ▪ Anos à frente da gestão (0,36) 	55.01 (p<0.001)	0.75	0.50	72.4%

Tabela 5-12 Resultados da análise discriminante simples

Quatro das variáveis seleccionadas (*Risco, Inovação, Confiança e Anos na gestão*) apresentam um coeficiente estandardizado, na função discriminante canónica, positivo. Como interpretação, poderia dizer-se que aquelas empresas que têm uma maior orientação para o Risco e para a Inovação mostram uma maior Confiança no cliente e, quando os seus responsáveis possuem uma maior Experiência, teriam, também, uma maior predisposição para a exportação e vice-versa. Paradoxalmente, aquelas empresas que possuem maiores Recursos Relacionais e que pontuam mais alto na subescala de *Reciprocidade* seriam aquelas que não exportam. Isto poderia explicar-se no sentido de que as empresas não exportadoras tenderiam para um zelo excessivo em agradecer ou recompensar constantemente os seus clientes fiéis.

Se efectuarmos esta mesma análise incorporando como preditor o nível de *Competitividade* global ou Vantagem Competitiva da empresa, a capacidade explicativa do modelo incrementa-se ligeiramente, situando-se a percentagem de casos

correctamente classificados em 76,5% e a correlação canónica em 0,55 (λ de Wilks= 0,69).

Finalmente, em face destes resultados, poderia afirmar-se que a diferença principal entre as empresas familiares exportadoras e não exportadoras é basicamente a sua aposta por desenvolver estratégias que lhe permitam enfrentar situações de risco e por favorecer a inovação e a competitividade, mais do que por manter uma relação de reciprocidade com o cliente. Por outras palavras, as empresas exportadoras orientariam as suas acções para a *Inovação* e para o *Risco*, mais do que para o marketing relacional. Paralelamente a isto, cabe assinalar que, em geral, as empresas exportadoras têm na gestão directores com maior experiência.

5.4.3 Análise de Regressão Linear

No intuito de aprofundar a análise da informação disponível, recorreu-se a uma Análise de Regressão Linear Múltipla para tentar explicar e/ou prever três variáveis complementares, todas elas vinculadas à actividade exportadora: (1) o Número de países para os quais se exporta; (2) o nível de Competitividade global (Vantagem Competitiva) das empresas exportadoras; e (3) a Satisfação com os objectivos alcançados. Para isso, utilizou-se um conjunto de preditores das três áreas já mencionadas (variáveis estruturais, familiares e organizacionais), como se apresenta no quadro seguinte. As análises foram realizadas mediante o Método de Passos.

PREDITIVAS (24):

- VARIÁVEIS ESTRUTURAIS, FÍSICAS OU FINANCEIRAS (8)
 - ✓ N.º de empregados
 - ✓ N.º de directores
 - ✓ Activo
 - ✓ Passivo
 - ✓ Capital próprio
 - ✓ Autonomia Financeira
 - ✓ Rentabilidade dos capitais próprios (RL/CP*100)
 - ✓ Rentabilidade do activo (RL/AT*100)
- VARIÁVEIS FAMILIARES (4)
 - ✓ Número de anos da geração actual na gestão
 - ✓ Percentagem de directores pertencentes à família
 - ✓ Percentagem de empregados pertencentes à família
 - ✓ Percentagem do capital social em mãos da família
- VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS (12)
 - ✓ Capacidades directivas
 - ✓ Flexibilidade
 - ✓ Recursos relacionais
 - ✓ Orientação Empreendedora (Proactiva, Risco e Inovação)
 - ✓ Orientação ao Marketing Relacional (Empatia, Reciprocidade e Confiança)
 - ✓ Orientação ao mercado O. Cliente, O. Competência e O. Interfuncional)

CRITÉRIOS (3):

- Número de países para onde se exporta
- Competitividade Global percebida (Vantagem Competitiva)
- Satisfação com actividade exportadora

Quadro 5-2 Variáveis incluídas nas análises de regressão linear múltipla

VARIÁVEIS NA EQUAÇÃO (Coef. Estand. β)	F	Sig.	R quadrado	R quadrado corrigido
▪ N.º de empregados (0,45)				
▪ Orientação para a Inovação (0,25)	21,81	p<0,001	0,33	0,32

Tabela 5-13 Resultados da análise de regressão linear múltipla (número países para onde se exporta)

VARIÁVEIS NA EQUAÇÃO (Coef. Estand. β)	F	Sig.	R quadrado	R quadrado corrigido
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação para a Inovação (0,21) ▪ Reciprocidade (0,34) ▪ Recursos relacionais (0,27) 	14,22	p<0,001	0,32	0,31

Tabela 5-14 Resultados da análise de regressão linear múltipla (competitividade)

VARIÁVEIS NA EQUAÇÃO (Coef. Estand. β)	F	Sig.	R quadrado	R quadrado corrigido
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação para a Inovação (0,29) 	10,01	p<0,001	0,10	0,09

Tabela 5-15 Resultados da Análise de Regressão Linear Múltipla (Satisfação)

No caso do *Número de países para onde se exporta* a percentagem de variância explicada é de 32%, sendo retidos pela análise unicamente os preditores significativos: o *Número de empregados da empresa* ($\beta=0,45$) e a *Orientação à Inovação* ($\beta=0,25$). A tendência encontrada, portanto, é de que a actividade exportadora é maior nas empresas maiores e que são as que mais investem em inovação.

No caso da *Competitividade*, a capacidade explicativa do modelo é também estatisticamente significativa ($F=14,22$; $p<0,001$), alcançando uma variância explicada de 31%. Neste caso, são três as variáveis que a análise retém como preditores significativos (a *Reciprocidade*, os *Recursos Relacionais* e, novamente, a *Inovação*). Nos três casos, os coeficientes de regressão são positivos, de maneira que, quanto maior é o esforço por manter relações de Reciprocidade com o cliente, a aposta pela Inovação e pelos Recursos Relacionais da empresa, maior é a percepção que os próprios directores têm do grau de competitividade alcançado.

No caso da *Satisfação*, os resultados obtidos são muito mais pobres, com uma capacidade explicativa do modelo realmente discreta (somente 9%). Apenas faz parte da equação uma variável: a *Orientação para a Inovação* ($\beta=0,29$). Por isso, as empresas mais

inovadoras seriam as que apresentariam resultados mais satisfatórios, do ponto de vista dos seus próprios directores.

Resultados igualmente pobres se obtêm quando se procura explicar e/ou predizer indicadores quantitativos a nível de mercado, tais como a *Intensidade exportadora média do triénio 2007-2009* ou o *Crescimento das Exportações* no referido período. No primeiro caso, a capacidade explicativa do modelo é somente 14% (entrando na equação unicamente a Inovação e a Percentagem do Capital Social em mãos da família), com um coeficiente positivo para o primeiro ($\beta=0,26$) e negativo para o segundo ($\beta=-0,28$). Em consequência, caberia interpretar que as empresas com melhores resultados seriam aquelas que mais investem em Inovação e com menor peso da família. No caso do Crescimento das Exportações, o modelo não resulta estatisticamente significativo, pelo que a análise não retém nenhuma das variáveis consideradas.

VARIÁVEIS NA EQUAÇÃO (Coef. Estand. β)	F	Sig.	R quadrado	R quadrado corrigido
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação para a Inovação (0,26) ▪ Percentagem do capital social em mãos da família (-0,28) 	8,30	p<0,001	0,16	0,14

Tabela 5-16 Resultados da análise de regressão linear múltipla (intensidade exportadora do triénio)

5.4.4 Análise de Estruturas de Covariância

Por último, para contrastar as hipóteses teóricas propostas procedeu-se à realização de uma Análise de Estruturas de Co-variância, utilizando como variáveis preditores, unicamente, o conjunto de variáveis organizacionais e dois itens individuais referidos aos recursos familiares: a Percentagem de Directores Familiares e o Número de anos da geração actual na gestão. Como critério utilizou-se uma variável que recolhe tanto a actividade exportadora actual como a intenção de o fazer no futuro. Como já se assinalou, esta variável tinha um carácter ordinal, com 6 categorias: (1) *Não exporta, não tem nenhuma intenção de exportar*; (2) *Não exporta e tem intenção de exportar*; (3) *Não*

exporta, mas tem alguma intenção de exportar; (4) Não exporta, mas tem bastante intenção de exportar; (5) Não exporta mas tem toda a certeza de exportar no futuro; e, (6) Já exporta actualmente. O modelo especifica-se de forma gráfica na figura seguinte. Como se pode observar, dispõe-se de um modelo recursivo com 17 variáveis latentes exógenas (que recolhem outras tantas dimensões organizacionais) 2 variáveis observadas exógenas e uma variável endógena de carácter observado (que recolhe a exportação actual junto da projectada).

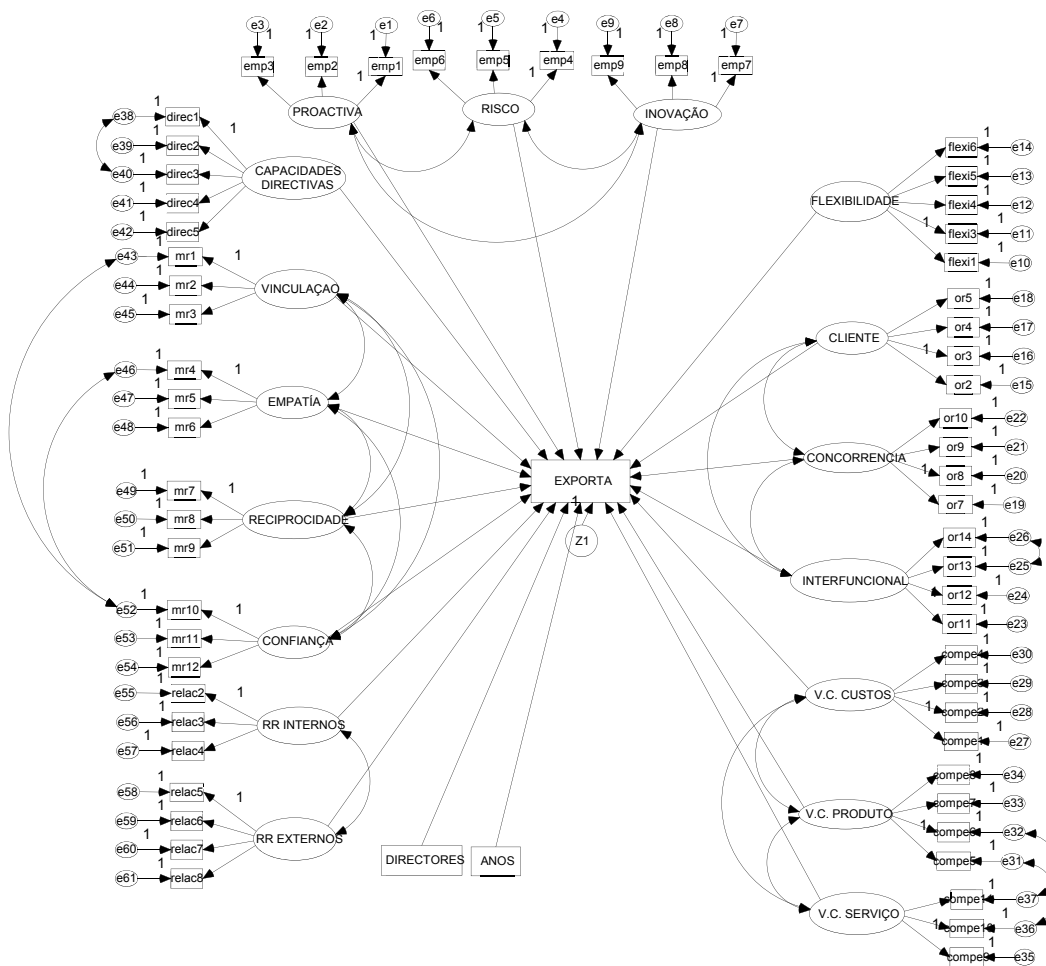


Figura 5-93 Modelo teórico causal de estruturas de covariância

As análises foram realizadas mediante o programa Amos 16, implementado no pacote estatístico SPSS. Apesar da ausência de normalidade e da reduzida metricidade dos dados, os parâmetros foram estimados mediante o método de Máxima Verosimilhança (ML), tendo em conta que os trabalhos como o de Curran, West & Finch (1996) ou Tomás e Oliver (1998) assinalam que o método ML é razoavelmente robusto perante o incumprimento de normalidade e, em qualquer caso, a possível assimetria na estimação baseia-se num ajuste pior que o real. Não obstante, para interpretar com maiores garantias os resultados, utilizaram-se complementarmente outros procedimentos de estimação (GLS, ULS e ADF), obtendo-se resultados muito similares.

Como resultado obteve-se que boa parte dos parâmetros estimados não resultaram estatisticamente significativos ($p < 0,05$) e o ajuste do modelo aos dados empíricos foi bastante pobre (tabela 5-17). Convém assinalar que, tal como recomendam diferentes autores (Brown, 2006; Byrne, 2001), para a avaliação do dito ajuste consideraram-se de maneira simultânea vários índices: χ^2 , GFI (Goodness of Fit Index); AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index); RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation); CFI (Comparative Fit Index); e NFI (Normed Fit Index). Seguindo as recomendações de Steiger (1998), no caso de RMSEA incluíram-se também os intervalos de confiança para 90%.

	χ^2	<i>gl</i>	<i>p</i>	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA [IC]*
Modelo inicial	3358,57	1914	<0,001	1,77	0,64	0,61	0,76	0,59	0,06 [0,06-0,07]
Modelo reespecificado	72,31	42	<0,01	1,72	0,94	0,90	0,96	0,91	0,06 [0,04-0,08]

* Intervalo de Confiança para o estatístico RMSEA para 90%

Tabela 5-17 Indicadores de bondade de ajuste do modelo

Tudo isto, conjuntamente com os índices de modificação facilitados pelo programa, levou a uma reespecificação do modelo. A referida reespecificação foi executada de forma sequencial, na medida em que a eliminação de um parâmetro do modelo pode implicar mudanças noutros elementos deste. Como resultado final, cabe propor um modelo causal muito mais parcimonioso, que alcança um elevado ajuste estatístico e que, além disso, resulta coerente em termos teóricos ou interpretativos. O dito modelo, com os seus parâmetros estimados, recolhe-se na figura seguinte. Todos os parâmetros são significativos e o ajuste do modelo melhorou de forma considerável, obtendo-se valores de GFI, AGFI, CFI e NFI superiores ao ponto de corte mínimo de 0,90 recomendado por Kline (2005) 72,31 um valor de RMSEA de 0,06, valor de referência recomendado por Hu e Bentler (1999).

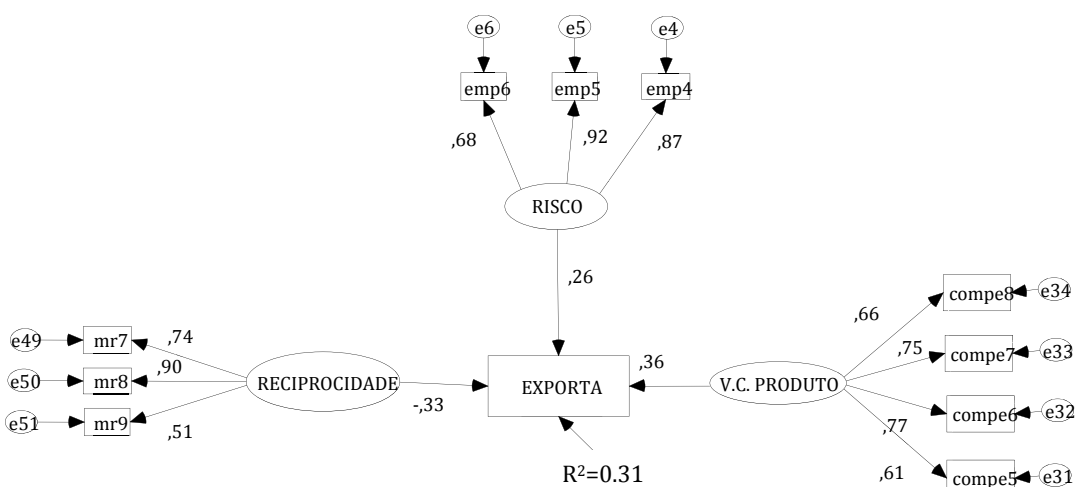


Figura 5-94 Modelo causal reespecificado (parâmetros estimados estandardizados)

Como se pode observar na figura anterior, só três variáveis permanecem no modelo, explicando 31% da variância da Actividade Exportadora. O maior coeficiente associado à dimensão Vantagem Competitiva do Produto ($\gamma=0,36$) reflecte que este elemento possui um peso ligeiramente maior que o resto, pelo que constituiria o eixo fundamental da iniciativa exportadora. Outra das dimensões que se relaciona positivamente com a actividade exportadora é a *Orientação para o Risco* das empresas ($\gamma=0,26$). Chama a

atenção também (e nisto coincide com os resultados da análise discriminante) o facto de que a *Reciprocidade* (dimensão correspondente ao *Marketing Relacional*) apresenta um coeficiente negativo ($\gamma=-0,33$), o que reforça a ideia de que as empresas exportadoras fazem um esforço menor a este nível, centrando a sua estratégia noutras dimensões organizacionais, como a *Competitividade* ou a *Orientação Empreendedora*.

No seguimento do exposto, tendo em conta que se encontraram importantes diferenças entre o comportamento das empresas portuguesas e das espanholas em diferentes níveis, procurou-se estudar também as possíveis diferenças entre ambos os países, no que se refere ao modelo explicativo apresentado anteriormente. A hipótese subjacente que importava provar era se as diferentes variáveis organizacionais que explicavam a actividade exportadora eram as mesmas em ambos os países e se o peso de cada uma era também equivalente. Por outras palavras, o que haveria que “testar” ou pôr à prova era a suposta invariância causal do modelo apresentado.

Em concreto, para analisar a invariância causal utilizou-se como base o modelo apresentado na figura 5-94, que, tal como se pode comprovar, apresentava um nível de ajuste aceitável para os dados empíricos referidos na totalidade da amostra. Sobre este *modelo de base* estabeleceram-se sucessivos *modelos aninhados*, com restrições progressivas. No primeiro nível de restrições impôs-se a igualdade de saturações factoriais; no segundo nível impôs-se adicionalmente a igualdade de coeficientes de regressão; no terceiro a igualdade de covariâncias entre factores; e, finalmente, quarto a igualdade de variâncias residuais. Se o resultado da comparação entre dois modelos quaisquer ($\Delta\chi^2$, Δgl) resulta significativo, os modelos não devem considerar-se equivalentes, pelo que deverá libertar-se a restrição em questão e rejeitar a hipótese de invariância correspondente. Cheung & Rensvold (2002) propõem adicionalmente considerar relevantes as mudanças experimentadas no índice CFI superiores a 0,01.

MODELO	χ^2	<i>gl</i>	$\Delta\chi^2$ (p)	RMSEA [IC]*	GFI	NFI	CFI
	ESPANHA vs. PORTUGAL						
Sem restrições	140,06**	86	---	,057 [.039-.074]	,89	,83	,93
Igualdade de saturações factoriais	154,95**	93	14,89 (p=,037)	,059 [.042-.075]	,87	,82	,92
Igualdade de coeficientes regressão	159,86**	96	19,80 (p=,031)	,059 [.042-.074]	,86	,81	,91
Igualdade de Covariâncias	163,40**	99	22,33 (p<,038)	,059 [.043-.074]	,86	,81	,91
Igualdade de Residuais	166,95**	100	26,89 (p<,020)	,059 [.043-.074]	,86	,80	,91

* Intervalo de Confiança para o estatístico RMSEA para o 90%

**p < 0.001

Tabela 5-18 Análise de invariância causal Espanha vs. Portugal

Como decorre da tabela anterior, a comparação entre os diferentes modelos ou níveis de restrição, sugere que os parâmetros do modelo causal para ambos os países são diferentes, tanto desde o ponto de vista formal ou estrutural, como do peso atribuído a diferentes Variáveis Independentes ou predictoras. Não é possível afirmar, portanto, que o modelo final que atinge um bom ajuste para a amostra no seu conjunto seja extrapolável com suficiente suporte estatístico para ambas as subamostras. Como consequência, tratou-se de explorar o comportamento do modelo para ambos os países separadamente. Os resultados apresentam-se nas figuras seguintes:

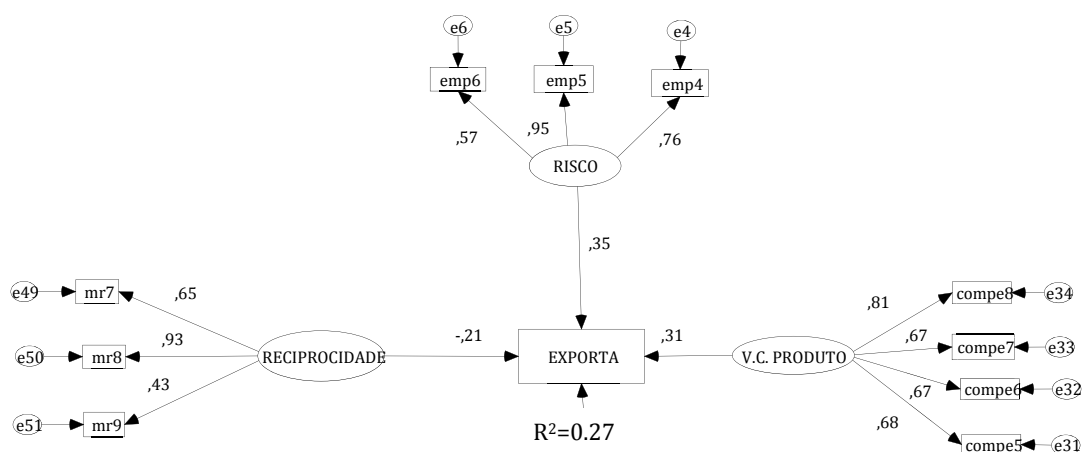


Figura 5-95 Modelo causal final (parâmetros estimados estandardizados, Portugal)

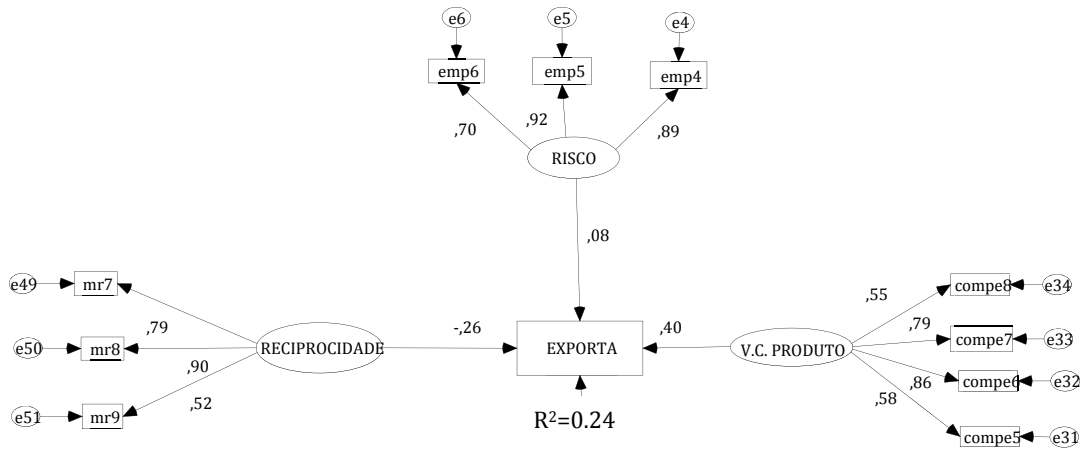


Figura 5-96 Modelo causal final (parâmetros estimados estandardizados, Espanha)

Ainda que a capacidade explicativa siga sendo discreta e muito similar em ambos os casos, quando se analisa a subamostra das empresas portuguesas de maneira particular, os três preditores ou VI do modelo mantêm um peso estatisticamente significativo (figura 5-95), no alinhamento dos resultados encontrados para a amostra global. Não obstante, isso não sucede com a subamostra formada exclusivamente por empresas espanholas (figura 5-96), já que o peso atribuído ao risco ($\gamma=0,08$) deixa de ser significativo ($t=0,93$; $p=0,35$) e aumenta comparativamente o peso da Vantagem Competitiva do *Produto* e da *Reciprocidade*.

Para terminar, mesmo sendo conscientes das limitações amostrais do presente estudo, e inclusive do enviesamento que pode implicar a existência de diferenças estruturais entre ambos os países, tentou-se aprofundar de um ponto de vista conceptual nas análises das relações entre as variáveis organizacionais consideradas e diferentes variáveis físicas, financeiras e familiares (tais como o N.º de empregados, N.º de directores, Activo, Passivo, Rendibilidade, etc.), com a intenção de compreender como ambos os tipos de variáveis se combinam, no momento de explicar a actividade exportadora das empresas. Nesse sentido, os resultados da análise permitiram explorar o suporte empírico dos modelos mais complexos, que se podem colocar também como explicações plausíveis do funcionamento da internacionalização das empresas.

Na figura seguinte, recolhe-se um desses modelos. Ainda que o seu ajuste estatístico resulte discreto, dado que alguns dos indicadores não cheguem a superar os pontos de corte estabelecidos, os resultados permitem constatar a existência de algumas relações de interesse, tanto do ponto de vista teórico como aplicado.

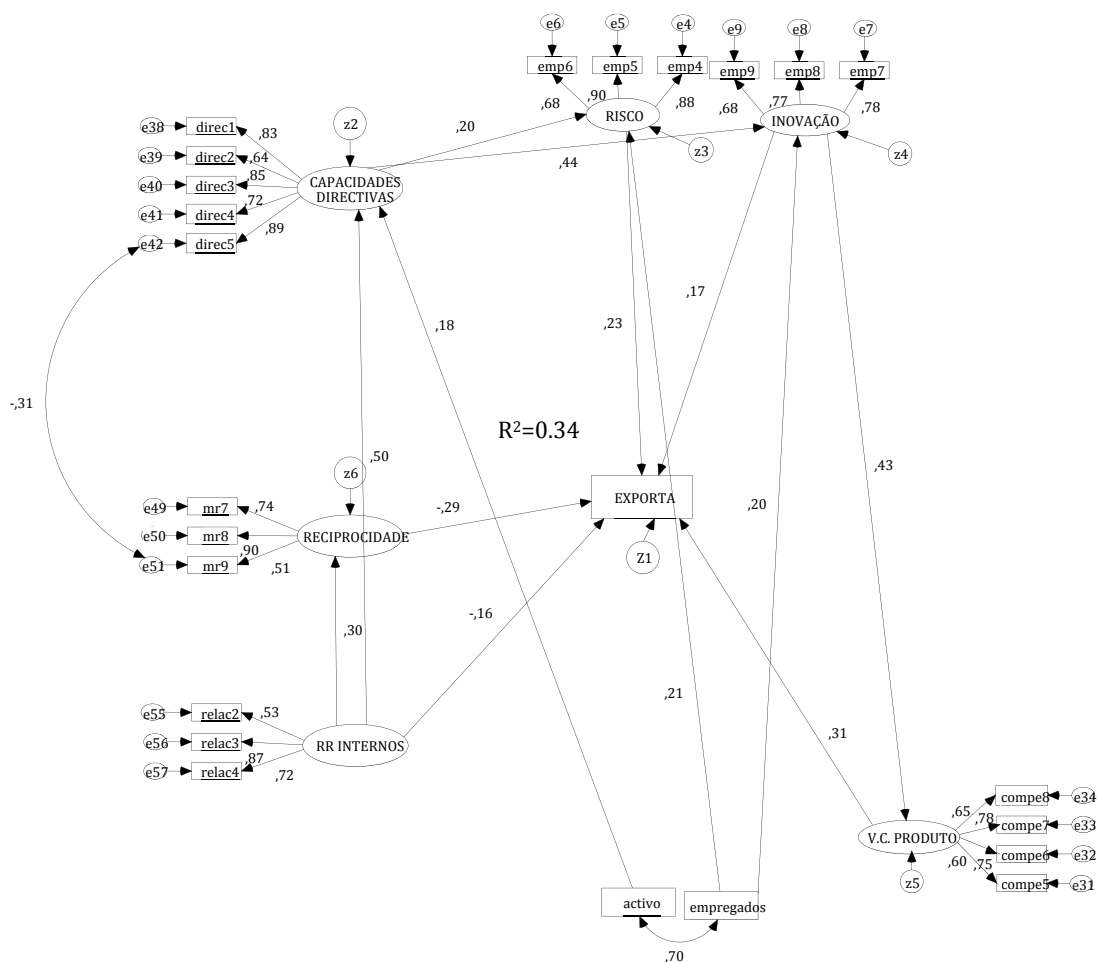


Figura 5-97 Modelo integral de estruturas de covariância (parâmetros estimados estandardizados)

χ^2	Gl	P	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA [IC]*
329,71	240	<0,001	1,37	0,88	0,85	0,95	0,85	0,04 [0,03-0,06]

* Intervalo de Confiança para o estatístico RMSEA para 90%

Tabela 5-19 Indicadores de bondade de ajuste do modelo integral

Assim, por exemplo, o *Activo* das empresas incidiria de forma significativa e directa nas *Capacidades Directivas* ($\gamma=0,18$), tal como o *N.º de empregados* na *Orientação ao Risco* ($\gamma=0,21$) e na *Inovação* ($\gamma=0,20$).

Do mesmo modo, a disponibilidade de *Recursos Relacionais Internos* favoreceria o desenvolvimento das *Capacidades Directivas* ($\gamma=0,50$) e a *Reciprocidade* ($\gamma=0,30$). Por outro lado, quanto maiores são os *Recursos Relacionais Internos* ($\gamma=-0,16$) e a *Reciprocidade* ($\gamma=-0,29$), menor tenderia a ser a *Actividade Exportadora* das empresas. É interessante assinalar também o facto de que as *Capacidades Directivas* não tenderiam para um efeito directo sobre a *Actividade Exportadora*, a não ser através da *Inovação* ($\gamma=0,44 * 0,17$) e da *Orientação ao risco* ($\gamma=0,20 * 0,23$), confirmando-se ambas as dimensões como claros antecedentes da actividade exportadora.

Caberia chamar a atenção também para a incidência directa da *Vantagem Competitiva do Produto* tanto na *Actividade Exportadora* ($\gamma=0,31$), como na aposta pela *Inovação* que realizam as empresas ($\gamma=0,43$).

Por último, encontrou-se uma relação negativa entre o item 5 das *Capacidades Directivas* ("*Nós operamos de um modo planificado*") e o item 9 da subescala de *Reciprocidade* ("*Enviar presentes em datas festivas é uma boa oportunidade para agradecer a outros a sua colaboração*").

Na tabela seguinte mostra-se um resumo das principais relações testadas através do modelo estrutural, assim como a direcção das ditas relações, incorporando não somente

as relações directas colocadas a partir das hipóteses teóricas, como também as relações indirectas encontradas através das análises empíricas realizadas.

HIPÓTESE	VARIÁVEL INDEPENDENTE	R. DIRECTA	RELAÇÃO INDIRECTA
H1	RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS	R	+ (o.empreendedora)
H1a	<i>Recursos físicos</i>	r	+ (o.riscos / o.inov)
H1b	<i>Recursos financeiros</i>	r	+ (o.riscos / c.direct)
H1c	<i>Recursos familiares</i>	r	
H2	RECURSOS RELACIONAIS	–	+ (o.m.relac.) + (c.direct)
H2a	<i>Recursos relacionais externos</i>	R	
H2b	<i>Recursos relacionais internos</i>	–	+ (reciproc) + (c.direct)
H3	CAPACIDADES DIRECTIVAS	R	+ (o.riscos / o.innov)
H4	CAPACIDADE EMPREENDEDORA	+	+ (v.comp.)
H4a	<i>Orientação proactiva</i>	r	
H4b	<i>Orientação à tomada de risco</i>	+	
H4c	<i>Orientação à inovação</i>	+	+ (v.c.dif.prod.)
H5	FLEXIBILIDADE	R	
H6	ORIENTAÇÃO AO MERCADO	R	
H6a	<i>Orientação ao cliente</i>	r	
H6b	<i>Orientação à concorrência</i>	r	
H6c	<i>Coordenação inter-funcional</i>	r	
H7	ORIENTAÇÃO AO MARKETING RELACIONAL	–	
H7a	<i>Vinculação</i>	r	
H7b	<i>Empatia</i>	r	
H7c	<i>Reciprocidade</i>	–	
H7d	<i>Confiança</i>	r	
H8	VANTAGEM COMPETITIVA	+	
H8a	<i>Vantagem competitiva de custos/preços</i>	r	
H8b	<i>Vantagem competitiva de diferenciação do produto</i>	+	
H8c	<i>Vantagem competitiva de diferenciação do serviço</i>	r	
NOTAS.			
Variável dependente: actividade exportadora			
R: rejeitada			

Quadro 5-3 Quadro das relações testadas através do modelo estrutural e sua direcção

6 CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS

6.1 Discussão

Nesta secção realiza-se uma discussão dos resultados obtidos, tendo por base o presente estudo, com especial referência às hipóteses testadas através da análise causal de estruturas de covariância. De igual modo, assinalam-se as limitações do estudo e indicam-se futuras vias de investigação, terminando com um resumo das principais contribuições extraídas do estudo.

6.1.1 Introdução

Previamente deve assinalar-se que, como apresentado na secção 4.4., as análises factoriais confirmatórias mostram que as escalas utilizadas atingiram níveis adequados de fiabilidade e validade, segundo os indicadores usualmente utilizados na literatura científica, para, depois de realizadas as análises causais, medir todos os constructos teóricos (recursos relacionais, capacidades directivas, orientação empreendedora, flexibilidade, orientação ao mercado, orientação ao marketing relacional e vantagens competitivas), excepto a escala utilizada para o constructo de recursos familiares, pelo que, neste caso, optou-se pela utilização de variáveis observáveis.

Inicialmente, com base na análise descritiva realizada, constatou-se que maioritariamente as empresas, da amostra, apresentam um tamanho pequeno ou médio e uma aceitável autonomia financeira, evidenciando ao nível da rentabilidade obtida uma tendência decrescente. De acordo com resultados de estudos similares, nas empresas analisadas, 85,7% das empresas são controladas por uma família ou grupo familiar, detendo mais de 75% do capital social, enquanto, a gestão é exercida em mais de metade dos casos pela primeira geração. Em termos de actividade exportadora, quase metade das empresas exportavam e as que não exportavam tinham intenção de o fazer nos próximos três anos. De realçar que, nos três anos analisados, as empresas exportadoras apresentaram níveis crescentes da sua intensidade exportadora, o que

contrasta com uma tendência negativa das vendas e da rentabilidade, mostrando, assim, que o mercado externo apresenta-se como uma estratégia ganhadora para ultrapassar o contexto negativo dos mercados domésticos. Por último, praticamente todos constructos analisados mostram valores superiores ao nível médio, o que assinala que os responsáveis inquiridos os consideram como importantes elementos estratégicos.

Seguidamente, com base na análise comparativa realizada entre as duas subamostras nacionais (Espanha e Portugal), obtiveram-se diferenças significativas em diversas variáveis analisadas, fundamentalmente quanto ao tamanho (as empresas portuguesas são maiores), quanto aos resultados e níveis de rentabilidade (maiores em Portugal), quanto ao número de empresas com actividade exportadora (maior em Portugal), quanto à intensidade exportadora (empresas portuguesas com maior rácio de exportações), quanto aos recursos relacionais internos (maiores em Espanha), quanto à orientação empreendedora global e à dimensão face à tomada de riscos (em ambos os casos, maior em Portugal) e, por último, quanto às dimensões relacionais, de empatia (maior em Portugal) e de reciprocidade (maior em Espanha).

De notar que, não se encontraram diferenças significativas nas variáveis relativas à propriedade e à implicação familiar (excepto quanto ao número de directores pertencentes à família, que é maior no caso da subamostra de empresas portuguesas), nem quanto à intenção de desenvolver no futuro actividade internacional, à experiência exportadora e número de países para onde se exporta, às vendas totais, às capacidades directivas, aos recursos relacionais globais e externos, à flexibilidade, ao nível de orientação ao mercado, à orientação ao marketing relacional, às vantagens competitivas, aos resultados exportadores e, finalmente, às características dos mercados internacionais.

Em terceiro lugar, a análise comparativa realizada entre as subamostras criadas com base na realização de actividade exportadora das empresas (empresas exportadoras e empresas não exportadoras), permitiu encontrar diferenças significativas entre ambos

os tipos de empresas para as variáveis: tamanho; resultados e rentabilidade; orientação empreendedora (tanto a nível global, como para cada uma das três dimensões); dimensões relacionais de empatia e reciprocidade e, por último, as vantagens competitivas (tanto a nível global, como para cada uma das três dimensões); encontrando em todos os casos valores significativamente maiores para as empresas exportadoras, excepto para o caso dos recursos relacionais (tanto globais, como internos) e a dimensão relacional de reciprocidade, onde se encontram valores superiores para o caso das empresas não exportadoras. Contrariamente, não se encontraram diferenças significativas entre ambas as subamostras, para as variáveis propriedade e implicação familiar (excepto o número de directores familiares, maior no caso das empresas exportadoras), para as vendas totais, para a flexibilidade, para a orientação ao mercado, para a orientação ao marketing relacional, para as vantagens competitivas de custos e de serviço.

6.1.2 Hipóteses Validadas

Seguidamente, apresenta-se a discussão dos resultados em relação às hipóteses validadas, relativas a relações directas entre recursos e capacidades (estáticas e dinâmicas) das empresas familiares sobre a actividade exportadora das mesmas, assinalando tanto aquelas relações validadas na mesma direcção recolhida nas abordagens teóricas como aquelas relações validadas em direcção oposta.

Em relação à hipótese H2, relativa aos recursos relacionais, encontra-se um resultado contraditório em relação ao esperado, de modo que os recursos relacionais influenciam negativamente a actividade exportadora das empresas familiares, concretamente os resultados relacionais internos. Um resultado similar foi obtido por Chrisman et al. (2009), de modo que se obteve uma relação negativa sobre os resultados das empresas não familiares, significativa em caso dos recursos relacionais externos, ainda que não significativa no caso dos internos (através da sua interacção com a influência da família). Neste caso, os referidos autores explicavam que as empresas familiares com níveis

similares de recursos podem diferir nos seus resultados, dependendo da implicação familiar, o que, além disso, pode diferenciá-las das não familiares. Isto pode fazer com que, apesar da dita interacção provocar efeitos líquidos positivos no curto prazo, esta interacção possa provocar efeitos negativos sobre resultados que podem ser consequência de decisões a longo prazo, como é o caso da actividade internacional. Deste modo, futuras investigações deveriam introduzir o possível efeito moderador da influência familiar, que poderia explicar o aparecimento deste resultado contraditório na amostra analisada, com a finalidade de oferecer um maior controlo sobre as análises dos efeitos dos recursos relacionais sobre a actividade exportadora das empresas familiares. Como argumentavam os referidos autores, em certas ocasiões os recursos relacionais podem ser disfuncionais nos efeitos analisados; neste caso, a actividade exportadora explicava a dita disfuncionalidade pela ausência de uma influência familiar que elimine os possíveis comportamentos oportunistas por parte de empregados ou directores familiares. Precisamente alinhado com este último argumento, para o caso dos recursos relacionais internos, como indica Yeung (2000), no contexto das empresas chinesas, a literatura sobre empresas familiares argumenta que existem inerentes limites para o seu crescimento. Estes limites são atribuídos à presença de paternalismo, nepotismo, personalismo e fragmentação na estrutura e gestão das empresas familiares chinesas. Como consequência, investigadores esperam que as empresas familiares chinesas permaneçam pequenas no tamanho e diversificadas em áreas de negócio. A análise prospectiva quanto ao crescimento para corporações internacionais em muitos países é percebida como bastante sombria.

Em relação à hipótese H4, a relação positiva da capacidade empreendedora sobre a actividade exportadora da empresa é consistente com os resultados prévios obtidos na literatura. Por exemplo, de um modo análogo, autores como Casillas et al. (2010) testaram empiricamente a relação entre a capacidade empreendedora e o crescimento das empresas familiares, de modo que, quando as empresas familiares operam em ambientes que são percebidos como dinâmicos e hostis, é observado um relacionamento positivo entre a orientação empreendedora e o crescimento, o que é algo que podemos encontrar em ambientes internacionais. Analogamente, Blesa & Ripollés (2006) também

encontraram uma relação positiva entre a orientação empreendedora e o crescimento para o caso das novas empresas, de modo que uma orientação inovadora, proactiva e que favoreça a assunção de riscos moderados, contribui para a generalização de um tipo de conhecimento que Alvarez & Busenitz (2001) denominam de conhecimento empreendedor, que pode considerar-se como um recurso intangível, difícil de imitar e de substituir e que pode explicar o crescimento das novas empresas.

Assim, em primeiro lugar, em relação à dimensão da orientação à tomada de riscos, que revelou uma influência positiva sobre a actividade exportadora, é possível encontrar analogias em anteriores resultados. Neste sentido, este resultado é consistente com o obtido por parte de investigações prévias (Del Río, Varela, & Fernández, 2002), que também demonstraram a existência de uma influência significativa e positiva entre a orientação à tomada de riscos e a propensão exportadora das pequenas e médias empresas (PME) (neste caso negativa, ao considerar como variável de referência a aversão ao risco do decisor), ainda que no referido estudo a dita influência fosse medida de forma indirecta através da atitude face à exportação. Em estudos posteriores (Sousa & Ruzo, 2011; Sousa, Ruzo, & Losada, 2010), também se encontrou uma influência significativa e positiva dos valores dos directores orientados para mudanças sobre o rendimento exportador das empresas (neste caso negativa, ao considerar como variável de referência os valores da orientação conservadora do director), sendo, nesta, uma influência directa sobre o rendimento exportador.

Deste modo, Casillas et al. (2010) encontraram em ambientes hostis, como podem ser os ambientes internacionais, a dimensão, orientação à tomada de riscos, que mantém positivo o relacionamento com o crescimento do negócio. Este resultado é especialmente interessante para as empresas familiares, as quais são usualmente mais avessas ao risco que outros tipos de empresas (Naldi et al., 2007; Zahra, 2005), exibindo que, num ambiente hostil, é necessário assumir certos níveis de risco, quando perseguimos elevadas taxas de crescimento. Neste sentido, poderá ser interessante determinar em que medida este crescimento está associado a elevadas taxas de sobrevivência a longo prazo. Adicionalmente, Claver et al. (2009) sublinham que este

resultado pode ser devido a um activo envolvimento dos membros da segunda geração ou de gestores externos nas decisões da empresa, sendo estes dois factores que podem representar um importante papel no processo de internacionalização, porque ajudam a organização a fazer progressos em sucessivos estádios do processo (Fernández & Nieto, 2005). A presença de gerações mais novas ou de membros não familiares pode, por isso, reduzir a aversão ao risco, tradicionalmente evidenciada em muitas destas empresas.

Em segundo lugar, e do mesmo modo, a orientação à inovação também demonstrou possuir uma influência positiva sobre a actividade exportadora. É possível encontrar resultados análogos na investigação prévia no âmbito do marketing internacional, como por exemplo, o estudo de López & García (2005), que contrastaram uma influência significativa e positiva da inovação sobre a decisão de exportar e sobre a intensidade exportadora. Do mesmo modo, Calantone et al. (2006) também demonstraram uma influência significativa positiva da influência da inovação sobre o rendimento exportador, sublinhando que as empresas que encorajam a inovação têm uma visão que une esforços de gestão, para inovar com associações nos países dos mercados de exportação. Adicionalmente, em relação a esta dimensão, autores como Kropp et al. (2006) contrastaram uma influência positiva da orientação à inovação e diversas medidas da performance empresarial, de modo que, como eles indicam, empresas com maior criatividade e inovação tendem a obter melhores performances que outros tipos de empresas em situações mais voláteis (McKee et al., 1989; Miller, 1983). Poder de inovação, por isso, é essencial para ultrapassar obstáculos que ameaçam a expansão internacional. Portanto, empresas novas na exportação, que são mais inovadoras terão melhores resultados que aquelas que têm menores níveis de inovação. Finalmente, Casillas et al. (2010) constaram a influência positiva da orientação à inovação das empresas familiares no crescimento das mesmas, o qual pode assemelhar-se à relação validada neste estudo, considerando que a expansão internacional não constitui outra estratégia que a persecução de um objectivo de crescimento. Além disso, adicionalmente a orientação à inovação também resultou numa influência indirecta na actividade exportadora, através do desenvolvimento de vantagens competitivas de diferenciação de produto, como se verá adiante. Este facto prova que a capacidade empreendedora se

apresenta como uma das capacidades mais relevantes no âmbito das empresas familiares para o desenvolvimento de actividades de exportação, tanto pela sua influência directa como pela sua influência através da obtenção de vantagens competitivas de diferenciação, único tipo de vantagens competitivas que também se mostraram chave no desenvolvimento da actividade exportadora das empresas familiares, revelando-se, neste caso, como elemento chave, a orientação à inovação, que este tipo de empresas sejam capazes de desenvolver.

Em relação à hipótese H7 e à diferença da orientação ao mercado, em que não se encontrou uma relação significativa, como se verá mais adiante, no caso da orientação ao marketing relacional, detectou-se uma influência significativa sobre a capacidade exportadora da empresa familiar; porém, paradoxalmente, numa direcção oposta ao que é apresentado na teoria, revelando-se uma influência negativa através da reciprocidade orientada aos clientes sobre a actividade exportadora. As restantes dimensões do marketing relacional analisadas mostraram uma influência significativa sobre a actividade exportadora, alinhadas com anteriores resultados obtidos, por exemplo, para a confiança (Styles & Ambler, 2000), que também não contrastaram a existência de uma influência significativa sobre o resultado exportador. Um comentário prévio que se pode fazer a estes resultados, tanto para os não contrastados como para o contraditório relativo à influência negativa, é o que resulta de unicamente se terem incluído as dimensões relativas à dimensão orientação ao marketing relacional, mas não se fez referência à qualidade das referidas relações, sendo este um factor determinante do resultado exportador (Lages, Lages, & Lages, 2005), pelo que a sua omissão pode explicar estes resultados contraditórios. Neste sentido, diversas investigações demonstraram a existência de factores que inibem e limitam a qualidade das relações no âmbito internacional, tais como a incerteza, a distância e o conflito (Leonidou, Barnes, & Talias, 2006), o que pode limitar o alcance da orientação ao marketing relacional.

Nesse seguimento, apresentam-se diversos argumentos para tratar de entender este resultado, relativo à dimensão, à reciprocidade, que mostrou ter uma influência significativa.

Como consideração prévia, este resultado tem algum precedente em resultados análogos obtidos, na investigação empírica no âmbito do marketing internacional e no das empresas familiares. Em primeiro lugar, no âmbito geral do marketing internacional, Ling-yee (2004) demonstrou uma influência significativa e negativa da cooperação relacional sobre a intensidade exportadora, através do conhecimento sobre o mercado exterior. Como o referido autor indica, o capital social relacional que aparece fora das normas de cooperação tem um risco em caso de forte relacionamento de cooperação, na medida em que grupos convergentes tendem a aumentar o pensamento do grupo e isso representa o caminho pelo qual elevados níveis de capital social podem ser um real inibidor para o desenvolvimento do capital intelectual (Inkpen, 1998). À luz do lado cinzento das normas de cooperação, não é surpreendente encontrar que o capital social relacional, na forma das normas de cooperação, tem um impacto negativo na criação de conhecimento sobre mercados estrangeiros neste estudo. Os resultados correntes são consistentes com os resultados de Yli-Renko et al. (2002), no que esta qualidade do relacionamento tem de efeito negativo na angariação de conhecimentos. Talvez uma transmissão do conhecimento para um parceiro tenha acontecido. Como Inkpen (1998) explicou “a aquisição de um conhecimento substancial por um parceiro ao longo do tempo pode desgastar o valor do conhecimento contribuído pelo outro parceiro. Isto sugere um possível paradoxo em que, quanto mais uma empresa aprende, menor pode ser a necessidade para permanecer na aliança”. À luz positiva desta lição, a implicação é que a aquisição de conhecimento através do envolvimento numa aliança requer que ambos os parceiros estejam disponíveis para dar e receber, de modo a preservarem a viabilidade estratégica da aliança. Em segundo lugar, a investigação anterior indica que as empresas familiares acreditam que o desenvolvimento e a manutenção de um relacionamento pessoal com os clientes é o critério-chave para futuros negócios de sucesso. Todavia, os executivos das empresas familiares respondem ao estudo de Cooper et al. (2005), comparativamente com os executivos das empresas não-familiares, que não vêem o marketing relacional (CRM) como o mais importante para o sucesso das suas organizações. Este resultado sugere que, não obstante as empresas familiares poderem ser mais orientadas ao cliente que as empresas não familiares, não existe necessariamente um maior comprometimento para iniciativas formais de orientação ao

marketing relacional (CRM). Esta inferior valoração em relação à orientação ao marketing relacional por parte das empresas familiares como factor chave de êxito das referidas empresas pode ser determinante para que se revele como uma influência negativa no presente estudo perante a actividade exportadora.

Por outro lado, a orientação ao mercado (MO) e a orientação ao cliente (CRM), são ambas orientações estratégicas que uma empresa pode adoptar em diversos graus, dependendo das condições de seu ambiente competitivo. Hambrick (1983) e McKee et al. (1989) têm demonstrado a eficácia de que uma particular orientação estratégica depende da dinâmica do ambiente da empresa. Portanto, dependendo das características do ambiente competitivo e do posicionamento que a empresa pretende empreender no mercado em que actua, a empresa pode experimentar diferentes níveis de performance possível, em função da escolha efectuada da combinação da orientação ao mercado (MO) e da orientação ao marketing relacional (RMO) (Tse et al., 2004). Deste modo, como indicam estes mesmos autores, a orientação ao mercado (MO) abrange actividades – coordenação de várias áreas funcionais na organização para satisfazer as necessidades dos clientes e monitorar movimentações competitivas –, todas adequadas para ganhar quota de mercado e estimular o nível de performance da empresa. Por outro lado, a orientação ao marketing relacional (RMO) está mais relacionada com o relacionamento construído e cultivado na confiança, na empatia, numa ligação de reciprocidade entre a empresa e os seus clientes. Diferente da orientação ao mercado (MO), as estratégias baseadas na orientação ao marketing relacional (RMO) podem ser vistas como uma estratégia defensiva que procura manter a lealdade e o apoio contínuo dos clientes.

Não obstante o apresentado, tendo por base as relações directas validadas neste estudo, demonstrou-se uma influência negativa dos recursos relacionais internos sobre a actividade exportadora, como se explicou anteriormente. Na medida em que além das relações indirectas referidas através da análise empírica também revelaram a existência de uma influência positiva de tais recursos relacionais sobre a dimensão de reciprocidade da orientação ao marketing relacional, é possível que isto gere algum tipo

de resultados “disfuncionais” nas empresas familiares, que limitam a sua actividade exportadora. Deste modo, a existência destes recursos relacionais internos pode fazer com que os empregados ou directores familiares desenvolvam um comportamento oportunista orientado para o crescimento de uma maior importância outorgada aos clientes actuais, clientes que maioritariamente, em empresas familiares de dimensão pequena ou média, serão clientes nacionais, pelo que isto termina actuando como um factor limitativo da transição para uma base de clientes de tipo internacional, gerando resultados disfuncionais de que nos falam (Chrisman et al., 2009) e que, no fim, acabam por influenciar negativamente na actividade exportadora das empresas familiares. Isto está alinhado com o indicado por Graves & Thomas (2008), segundo os quais algumas empresas familiares não podem prosseguir a sua expansão internacional agressivamente, por causa da sua disposição para renunciar benefícios financeiros para atingir benefícios não económicos (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005), tais como continuar a ser o produtor local. Deste modo, é assim que a orientação ao marketing relacional se alinha com uma idiossincrasia própria das empresas familiares, orientada para defender a sua base actual de clientes, que termina por converter-se numa estratégia excessivamente defensiva, que limita o desenvolvimento da actividade exportadora das ditas empresas familiares e a sua transição para mercados externos. Precisamente, um dos principais resultados estratégicos da orientação ao marketing relacional é a orientação ao mercado, a qual conduz à realização de investigação de mercados internacionais, tal como o que se postulou para o caso dos serviços por parte de Javalgi, Martin, & Young (2006). O facto de que não se tenha contrastado a existência de uma relação entre a orientação ao mercado e a actividade exportadora é provável que seja um indício de que, no caso das empresas familiares, não tenha lugar essa cadeia de causalidade, o que reforça a ideia de incluir a existência de variáveis mediadoras em que os modelos se podem desenvolver no futuro.

Adicionalmente, no estudo citado de Tse et al. (2004) aprecia-se uma influência da orientação ao marketing relacional diferente, em função do tipo de estratégia competitiva seguida pela empresa (líder, conquistador, seguidor e especialista), de modo que a maior influência aparece nestes últimos (especialista), e, apesar de seguir

sendo positiva, decresce significativamente nos três tipos. No nosso estudo, este pode ocultar o facto de as empresas familiares analisadas estarem orientadas para estratégias diferentes das de “especialista”, o que pode limitar a influência da orientação ao marketing relacional sobre o desenvolvimento da actividade exportadora. Isto indicaria que o mais apropriado para este tipo de empresas familiares poderia ser o desenvolvimento de estratégias competitivas de “especialista”, com a finalidade de gerar influências positivas da sua orientação ao marketing relacional sobre a actividade exportadora. De um modo similar, no âmbito das pequenas e médias empresas (PME), outros autores encontraram diferentes influências da orientação estratégica das empresas, considerando a tipologia clássica de Miles & Snow (1978), sobre os resultados das referidas empresas (Aragón & Sánchez, 2005).

Por último, dentro das relações directas validadas, em relação à hipótese H8, a posição competitiva joga um importante papel na determinação da performance de exportação e, do ponto de vista estratégico, a empresa deverá desenvolver operações orientadas para chegar àquelas vantagens sobre os concorrentes nos mercados estrangeiros (Morgan et al., 2004), tendo já sido testadas no campo do marketing internacional (Navarro, Losada, et al., 2010). No nosso estudo, a única dimensão que demonstrou influenciar a exportação foi a vantagem competitiva, em termos da diferenciação de produto, o que esclarece sobre o caminho principal que as empresas familiares, principalmente as pequenas e médias empresas (PME), podem seguir para competir na arena internacional. De modo similar, no âmbito do comércio electrónico das empresas com negócios internacionais, Colton et al. (2010) também demonstraram a influência da força da marca sobre os resultados empresariais, de modo que, segundo os mesmos autores indicam, as suas descobertas suportam a teoria da visão baseadas em recursos (RBV), alegando que as vantagens competitivas podem ser acumuladas através do desenvolvimento e do posicionamento estratégico de activos únicos e inimitáveis (Barney, 1991; Hunt & Morgan, 1995; Wernerfelt, 1984). Analogamente, Albaum & Tse (2001) contrastaram empiricamente a existência de uma influência positiva das vantagens competitivas sobre o rendimento das empresas exportadoras, de modo que, das diferentes variáveis estratégicas analisadas, as que mostraram uma maior influência

foram as vantagens competitivas relacionadas com as dimensões estratégicas do produto e do posicionamento, directamente associadas à diferenciação do produto.

O referido anteriormente pode revelar um modo particular de desenvolver a expansão internacional, por parte das empresas familiares, baseado na consideração de um horizonte de planeamento a longo prazo, quicá devido a um enfoque multigeracional deste tipo de empresas (Craig & Dibrell, 2006). O planeamento de longo prazo é necessário para o desenvolvimento de vantagens competitivas nas empresas familiares, conferindo-lhes uma grande capacidade para o desenvolvimento de uma actividade exportadora, mediante um grau de planeamento que pode considerar-se surpreendente, em função do elevado número de limitações identificadas pela literatura para este tipo de empresas, baseadas na incidência especial que tem a capacidade empreendedora, através da orientação para a inovação. Adicionalmente, considerando o referido anteriormente em relação à influência do marketing relacional, em função do tipo de estratégia competitiva, segundo os resultados de Tse et al. (2004), para que as empresas familiares desenvolvam com êxito o crescimento direccionado para a actividade exportadora, o mais adequado é que trabalhem na aquisição de vantagens competitivas baseadas na diferenciação do produto, focando-se numa estratégia de especialista em nichos de mercado, em vez de uma focalização na cobertura global do mercado. Por último, este resultado está alinhado com o referido por autores como Acedo et al. (2008), segundo os quais a cultura das empresas familiares se materializa, ao longo de sucessivas gerações, em forma de tradição, a qual tende a concentrar-se no tipo de actividade da empresa (produto ou serviço que oferece a empresa), mais que na diversificação. Neste sentido, a família está muito comprometida com o tipo de actividade iniciada pelo fundador, sendo muito mais difícil implementar mudanças estratégicas radicais neste sentido. Deste modo, a expansão de mercados manifesta-se como a grande alternativa de crescimento, de acordo com as estratégias propostas por Ansoff (1965).

6.1.3 Hipóteses não Validadas

De seguida, apresentam-se as hipóteses teóricas relativamente às quais não se puderam encontrar evidências a partir do estudo empírico.

Em primeiro lugar, em relação à hipótese H1, não se pôde contrastar uma influência significativa dos recursos físicos e financeiros sobre a actividade exportadora das empresas familiares. Resultados similares podem encontrar-se em investigações anteriores, como Claver et al. (2009), as quais também não foram capazes de contrastar uma influência significativa dos recursos físicos (medidos através do número de empregados) ou dos recursos financeiros (medidos através do reinvestimento de lucros) sobre a implicação internacional das empresas familiares. Como indicam Morgan et al. (2006), as características de inimitabilidade e insubstituibilidade dos recursos afectos à exportação, estão fortemente ligados à eficácia nos mercados de exportação. Além disto, a inimitabilidade e insubstituibilidade dos recursos também actuam como mediadores do relacionamento entre os níveis de recursos individuais afectos à exportação e a eficácia nos mercados de exportação. Deste modo, futuras investigações devem ter em conta o grau de inimitabilidade e de insubstituibilidade dos recursos da empresa para analisar a sua eventual influência na actividade exportadora.

Adicionalmente, como Chrisman et al. (2009) referem, o estudo do stock de recursos no contexto das prioridades da empresa contribui para a visão baseada em recursos (RBV), mostrando que a configuração e o posicionamento estratégico de categorias particulares de stocks de recursos podem ser tão importantes como o nível ou poder dos stocks possuídos. Como tal, o nosso estudo confirma a recente pesquisa, indicando que a completa abundância de recursos pode ser secundária para a alavancagem do stock de recursos (Mishina et al., 2004). Os nossos resultados sugerem que possuir mais recursos não conduz automaticamente a vantagens competitivas e/ou superior performance (Baron, 1991). Como investigadores observam, alguns recursos são simplesmente necessários como um valor mínimo para a organização operar (Long & Vickers-Kock,

1995). Futuros estudos são, por isso, necessários, para identificarem que stock de recursos mínimos é necessário em ambos os tipos de empresas – familiares e não familiares. Adicionalmente, fornecendo provas em como as diferenças nas prioridades podem alterar a configuração e o posicionamento estratégico do stock de recursos e que tais diferenças podem conduzir a variações da performance entre empresas familiares e não familiares, o nosso estudo fornece uma base ampla para conduzir futuros estudos. À parte de superar as limitações deste estudo, investigações futuras deverão tentar abrir a “caixa negra” para futuramente se analisarem: as diferenças da natureza das prioridades entre empresas familiares e não familiares; como essas prioridades afectam a natureza dos stocks desenvolvidos; e como as estratégias são formuladas em torno destes stocks distintivos de recursos. Fazendo isto, conduziremos a uma melhor compreensão de como as empresas familiares e não familiares configuram e alavancam os seus recursos (Sirmon & Hitt, 2003). Além disso, dado que as prioridades e os recursos das empresas familiares podem ser função do estágio de desenvolvimento (Gersick et al., 1997), impulsos oportunistas (Morck & Yeung, 2003) e objectivos (Chrisman et al., 2003), é também necessário pesquisar sobre como os atributos das famílias influenciam os recursos e a performance de diferentes tipos de empresas familiares.

Deste modo, como se indicou anteriormente para o caso dos recursos relacionais, a influência familiar pode resultar determinante no uso que possa fazer-se dos recursos da empresa, os quais, por si só, podem não resultar efectivos sem essa implicação da família no uso que possa fazer-se dos mesmos. De facto, como se depreende dos resultados obtidos e se menciona mais a seguir, os recursos físicos e financeiros mostraram uma influência positiva, mas indirecta sobre a actividade exportadora, basicamente através da sua influência positiva sobre a capacidade empreendedora, o que, apesar da ausência dessa relação directa, sempre revela a importância deste tipo de recursos.

Adicionalmente, em relação à hipótese H1, também não foi possível constatar a existência de uma influência directa dos recursos familiares sobre a actividade exportadora da empresa familiar. Analisando os precedentes gerais da influência dos

recursos familiares sobre os rendimentos das empresas familiares, numa recente meta-análises realizada por O'Boyle et al. (2012), a partir da revisão de 78 artigos científicos, com mais de 95 amostras, demonstrou-se que os recursos familiares medidos, neste caso, através da implicação familiar, não influenciam significativamente o rendimento financeiro das empresas. Como se assinala na discussão do referido artigo, Villalonga & Amit (2006: 386) colocaram a questão: Pode a propriedade familiar *per se* criar ou destruir valor? Interessantemente, a resposta a esta questão, baseada nos resultados deste estudo, é: nenhuma. Estes resultados sustentam pesquisas (Chrisman et al., 2004; Galve and Salas, 1996; Jacquemin and De Ghellinck, 1980) que tinham concluído pela relação não significativa entre o envolvimento da família e a performance da empresa. Especificamente, no caso da actividade internacional, Claver et al. (2009), também, não encontraram uma influência estatisticamente significativa da implicação familiar com o aumento do compromisso internacional. Como estes autores indicam, embora a mera intenção de incorporar as gerações seguintes, possa fortalecer atitudes de liderança, no momento da inclusão dessas gerações na empresa familiar; trata-se de um desafio carregado de aspectos negativos, que levantam problemas de sucessão; na medida em que a abundância dos membros da família pode drenar recursos e problemas de agência e de conflitos, tornam-se mais prováveis (Miller & Le Breton-Miller, 2006). De acordo com a teoria de agência, a acumulação de gerações pode causar um grande desalinhamento de interesses, devido à fragmentação da propriedade entre os diferentes membros da família. De igual modo, a chegada de novas gerações desperta uma das maiores preocupações com que se confrontam estas empresas - o processo de mudança geracional. Assim, a procura de união e harmonia familiar, confrontada com a problemática situação da mudança geracional, pode resultar num obstáculo para o processo de internacionalização. A incorporação de novas gerações e o decurso do tempo, aumenta o nível de complexidade (Gersick et al., 1997) e pode conduzir à percepção, dos membros da família com interesses divergentes, que uma grande abertura à internacionalização pode ser uma opção com um excessivo risco.

Dáí que, como sinalizam O'Boyle et al. (2012), estes resultados podem querer indicar que o envolvimento da família não é, por si só, uma vantagem competitiva (ou desvantagem) e futuras investigações podem pretender afastar uma ou outra asserção.

Em segundo lugar, também não se contrastou a hipótese H3, ou seja, não se encontrou uma influência significativa entre as capacidades directivas e a actividade exportadora das empresas familiares. Este resultado é consistente com os resultados obtidos por Graves & Thomas (2006) segundo os quais se verificava esta associação em empresas não familiares, mas não se encontrou para as empresas familiares. Por isso, de acordo com Graves & Thomas, (2006), em relação às empresas não familiares, estes resultados fornecem suporte para uma associação positiva entre as capacidades de gestão da empresa e o grau de internacionalização; todavia, com respeito às empresas familiares, esta associação entre as capacidades de gestão e a internacionalização não foi evidente, dado que estas estavam pouco diferenciadas nas suas capacidades de gestão em moderados e elevados níveis de internacionalização. Especificamente, a capacidade de gestão (o tamanho da equipa de gestão), a qualificação da gestão (uso de gestores não familiares, formação) e a adopção de processos de gestão (planeamento estratégico, relatórios financeiros, gestão da qualidade total (TQM), garantia de qualidade (QA)) das empresas familiares com um elevado nível de internacionalização não são superiores aos das empresas familiares com moderado nível de internacionalização. O estudo deles não lhes permite isolar as razões para estas diferenças, tais como a extensão da influência da família; no entanto, várias especulações podem ser feitas. Muitas têm sido feitas pelo facto de os proprietários das empresas familiares serem muitas vezes relutantes para cederem o controlo (Boeker & Karichalil, 2002) e terem preferência por privacidade (Gersick et al., 1997) e nepotismo (Kets de Vries, 1996), que pode explicar por que as empresas familiares ficam atrás das empresas não familiares na nomeação de gestores não familiares. Também, por limitados recursos, as empresas familiares podem não estar em posição de aumentar as suas capacidades de gestão, através de gastos com a admissão de mais gestores e formação da equipa de gestão. A falta de capacidade de gestão e de qualificações pode, por sua vez, limitar a capacidade das empresas familiares para adoptarem e desenvolverem um processo de gestão necessário para o crescimento internacional.

Finalmente, como Graves & Thomas (2006) também declararam, pode ser argumentado que a razão para este resultado pode dever-se ao facto de as empresas familiares adoptarem uma estratégia de crescimento internacional que requer menos capacidades de gestão (e.g. direccionando-se para países com proximidade psicológica ou apenas exportando a partir da sua base doméstica, por oposição a possuírem escritório comercial ou uma unidade de produção industrial no estrangeiro).

Em terceiro lugar, nem mesmo se pôde contrastar a hipótese H5, quer dizer, não se pôde demonstrar a existência de uma relação significativa entre a flexibilidade e a actividade exportadora das empresas familiares. Considerando os resultados do estudo de Zahra et al. (2008), a flexibilidade estratégica das empresas familiares depende de variáveis antecedentes e moderadoras, tais como a cultura familiar, o compromisso familiar ou a cultura da governação. Estes factores são elementos chave, chamados de “familiaridade” e familiaridade acredita-se ser importante, porque reflecte aspectos positivos de sobreposição de sub-sistemas da família e da empresa. Neste estudo, estes elementos chave não foram incorporados em instrumentos de medida para recolher a influência dos ditos constructos, o que faz com que possa perder a influência destes elementos associados com a cultura organizativa sobre variáveis de resultado empresarial, em geral, ou especificamente de resultados internacionais. Por isso, como os próprios autores sugerem, o estudo apenas examinou a flexibilidade estratégica destas empresas, a capacidade evidenciou ser uma fonte da vantagem competitiva (Barringer & Bluedorn, 1999). Ainda, não sabemos se a flexibilidade estratégica para as empresas familiares está positivamente associada com a performance, competitividade ou rentabilidade (Zahra et al., 2008). Na mesma linha, Gubitta & Gianecchini (2002) sugerem a introdução de diversas variáveis contingenciais, tais como dinamismo, estratégia ou complexidade, com a finalidade de planificar adequadamente um modelo de governação nas empresas familiares. Como os mesmos autores indicam, quando as empresas familiares crescem em tamanho, novos procedimentos e regras são introduzidos para implementar e manter estruturas institucionais efectivas; as mudanças no sistema de governação corporativa são, muitas vezes, mais lentos que o necessário e, nalguns casos, não são

mesmo feitos de todo. Este desequilíbrio, mesmo que transitório, pode fazer parar o crescimento das empresas familiares (Gubitta & Gianecchini, 2002).

Por último, em relação às hipóteses não validadas, também não pôde contrastar a existência de uma influência estatisticamente significativa entre a orientação ao mercado e a actividade exportadora das empresas familiares. Provavelmente, esta falta de significatividade pode dever-se à existência de factores mediadores relevantes entre ambas as variáveis, tal como se contrastou empiricamente em estudos realizados no passado recente, onde se identificaram tais mediadores, como o compromisso exportador ou a adaptação do programa internacional de marketing mix (Navarro et al., 2012; Navarro, Acedo, et al., 2010; Navarro, Losada, et al., 2010) ou inclusivamente o tipo de estratégia de negócio desenvolvida pela empresa (Matsuno & Mentzer, 2000). Isto reforça a necessidade de introduzir este tipo de variáveis estratégicas mediadoras, para analisar de, um modo mais rigoroso, as influências procedentes dos recursos e capacidades das empresas familiares sobre a actividade exportadora. Precisamente, suportados na visão baseada em recursos (RBV) da empresa, Ketchen et al. (2007) argumentaram recentemente que a orientação ao mercado como um recurso somente tem valor potencial (Murray, Gao, & Kotabe, 2011). Então, se a empresa toma apropriadas acções estratégicas para capitalizar a orientação ao mercado, pode com isso criar uma vantagem competitiva, atingindo elevada performance (Ketchen et al. 2007).

Assim mesmo, como indicam Tse et al. (2004), dado que marketing é adaptável e tem função interdisciplinar na empresa, acreditamos que a orientação ao mercado (MO) é basicamente uma estratégia ofensiva, que pode ser usada para capturar quota de mercado e expandir a posição da empresa num determinado mercado. Pela sua própria definição, a orientação ao mercado compreende actividades – coordenação de várias áreas funcionais na organização para satisfazer as necessidades dos clientes e monitorar mudanças competitivas – todas conduzidas para capturar quota de mercado e elevar o nível de performance da empresa. Os resultados do presente estudo, reflectem provavelmente através da ausência de significatividade desta relação, no caso da actividade exportadora, que a orientação ao mercado não resulta adequada para a

expansão da empresa familiar no âmbito exportador, em face de uma pressão tendente à obtenção de resultados num horizonte temporal mais curto, quando parece revelar-se, em face do desenvolvimento nas hipóteses validadas, que uma planificação num horizonte temporal mais amplo resulta mais adequado para este tipo de empresas. Precisamente, investigações anteriores detectaram uma influência distinta da orientação ao mercado, diferente em função de factores tais como o crescimento ou a volatilidade do mercado exterior, de modo que os ditos factores moderadores podem actuar mudando a ênfase da empresa entre o curto e o longo prazo (Kwon & Hu, 2000).

Finalmente, é possível, como indicam Cadogan & Diamantopoulos (1995), olhar para o constructo da orientação ao mercado no contexto da iniciativa dos negócios internacionais, na base do registo que talvez o único achado mais impregnado da pesquisa de performance da exportação, é o facto que muitas empresas simplesmente falham ao transferir para mercados internacionais qualquer orientação ao mercado que tenham desenvolvido no seu mercado doméstico. A gestão tem sido lenta a adoptar a orientação ao mercado nas operações no estrangeiro e tem sido lenta a pesquisar os seus mercados e a adoptar a sua oferta aos mesmos. Esta abordagem míope relativamente às decisões no mercado internacional tem resultado em numerosos erros e falhanços dos negócios, em tempo que a sobrevivência organizacional se torna mais dependente da capacidade da empresa para desenvolver e operar em mercados internacionais. Isto indicaria que, depois de tudo, a orientação ao mercado no âmbito doméstico poderia ser condição necessária para que a empresa decida ampliar a sua actividade à exportação, mas não chega, já que não é condição suficiente. Assim mesmo, como demonstram Diamantopoulos & Cadogan (1996), existem diversos defensores da adopção de um enfoque de orientação ao mercado, por parte das empresas nas suas operações de exportação, derivadas de factores internos e externos. Por isso, numa investigação recente, foi verificada uma relação não linear entre a orientação ao mercado e o rendimento exportador, de modo que se contrasta uma relação entre ambas as variáveis em forma de U invertido (Cadogan et al., 2009), indicando que o comportamento da orientação ao mercado de exportação (EMO) tem um relacionamento com o sucesso da exportação complexo e que se operacionaliza não

linearmente e através de vários relacionamentos moderados, o que não pode ser detectado através de um modelo de equações estruturais baseado na modelização de relações lineares.

Finalmente, como os referidos autores estabelecem, esta ausência de significatividade na relação da orientação ao mercado sobre a actividade exportadora, pode ser devida ao facto de as medidas empregadas para a orientação ao mercado estarem enviesadas face às operações domésticas, não tendo em conta explicitamente factores específicos do âmbito internacional (Cadogan & Diamantopoulos, 1995). Este facto derivava da consideração de uma amostra heterogénea em relação às actividades internacionais das empresas, com empresas exportadoras e não exportadoras. Futuras investigações que se focalizem especificamente em empresas exportadoras ou com actividade internacional deveriam corrigir este problema, considerando explicitamente escalas de orientação ao mercado de exportação ou internacional (Cadogan et al., 1999).

6.1.4 Factores Mediadores

Por último, nesta secção, apresenta-se uma breve discussão de diferentes relações indirectas não contempladas entre as hipóteses e que foram validadas atrás, no estudo empírico realizado.

Por uma parte, os recursos físicos mostraram uma influência significativa e positiva sobre duas dimensões da capacidade empreendedora, a orientação à tomada de riscos e a orientação à inovação. Este resultado indica que, como atesta Zahra (2005), empresas grandes usualmente têm insuficientes recursos para suportarem actividades empresariais. Empresas familiares grandes também têm boas ligações dentro e fora das suas indústrias, tornando-lhes possível fazer alianças estratégicas e intensificar actividades empresariais.

Em primeiro lugar, a influência do tamanho da empresa familiar sobre a orientação à tomada de riscos foi verificada em estudos empíricos anteriores, como no de Zahra (2005), de onde se manifestou a existência de uma relação significativa e positiva do tamanho, medido através do número de empregados da empresa familiar, sobre uma das dimensões da orientação à tomada de riscos, nesse caso, a relativa à propensão da empresa familiar a estabelecer alianças estratégicas.

Em segundo lugar, também se puderam encontrar resultados na investigação que encontraram uma relação positiva entre o tamanho da empresa familiar e a orientação à inovação. Assim, apesar de não resultar significativa (Craig & Dibrell, 2006), encontraram uma relação positiva entre o tamanho da empresa, medido através do número de empregados, e a orientação à inovação da referida empresa (a dita relação positiva que se encontrou, tanto para as empresas familiares como para as não familiares).

Por outro lado, os recursos financeiros também mostraram uma influência sobre duas das variáveis consideradas no estudo: a capacidade empreendedora (através da dimensão da orientação à tomada de riscos) e as capacidades directivas.

Em primeiro lugar, e em relação à orientação à tomada de riscos, como indicam Fernández & Nieto (2005), as pequenas e médias empresas (SME) familiares estão usualmente em desvantagem quando acedem aos recursos, porque as suas dificuldades financeiras são bem conhecidas (Chittenden et al., 1996; Friedman & Friedman, 1994; James, 1999); então, elas tendem a ter uma atitude conservadora e aversa aos riscos (Ward, 1998). Deste modo, alinhado com este argumento, é razoável pensar que a referida atitude conservadora se irá reduzindo à medida que as ditas empresas familiares incrementem os seus recursos financeiros, de modo que o aumento da autonomia financeira das empresas familiares permita aumentar a sua orientação face à tomada de riscos e consequentemente à sua capacidade empreendedora.

Em segundo lugar, em relação à influência positiva dos recursos financeiros sobre as capacidades directivas, Graves & Thomas (2006) indicam que a possível explicação é que as consequências financeiras negativas associadas a capacidades de gestão limitadas foram compensadas pelas únicas capacidades das empresas familiares, tais como a sua capacidade para construir benefícios mútuos, no longo prazo e em relacionamentos internacionais de negócios com custos de agência mínimos.

Em primeiro lugar, em relação à influência positiva dos recursos relacionais internos sobre as capacidades directivas, podemos utilizar o argumento enunciado por Graves & Thomas (2006), que indicam que, usando a teoria de “*stewardship theory*” (e.g., Zahra, 2003), pode ser argumentado que as limitadas capacidades de gestão das empresas familiares são compensadas por um elevado grau de integração comportamental, ao nível das suas equipas de gestão, o qual explicaria que os recursos relacionais gerassem maiores níveis de capacidades directivas.

Em segundo lugar, e como se indicou previamente ao falar das relações directas validadas, a análise empírica também revelou a existência de uma influência positiva de tais recursos relacionais internos sobre a dimensão da reciprocidade da orientação ao marketing relacional. Deste modo, a existência destes recursos relacionais pode fazer com que os empregados ou directores familiares desenvolvam um comportamento oportunista, orientado para uma maior importância outorgada aos clientes actuais, devido a uma sobrevalorização por parte destes recursos face aos resultados a curto prazo, clientes que maioritariamente, em empresas familiares de tipo pequeno e médio, serão clientes nacionais, com o ânimo de proteger essa base de clientes actuais, fruto da própria trajectória de empresas familiares que, em muitos casos, pode ter-se originado em gerações anteriores à actual.

Por outro lado, também se encontrou uma influência significativa das capacidades directivas sobre duas das dimensões da capacidade empreendedora, a orientação à tomada de riscos e a orientação à inovação, positiva em ambos os casos. Este resultado é

consistente com os outros obtidos no âmbito genérico do marketing internacional, de modo que as investigações anteriores demonstraram uma influência significativa e positiva entre a orientação à planificação das empresas e a sua orientação empreendedora, neste caso no âmbito da exportação (Ibeh, 2003). Este resultado pode ser consistente com o argumento de Graves & Thomas (2006), que declararam que, apesar de terem menores capacidades de gestão, quando comparadas com as empresas não familiares, podem utilizar as suas limitadas capacidades de gestão de forma mais efectiva na gestão e na alavancagem de recursos, comparativamente com as suas contrapartes não familiares. Como declarado por Eisenhardt & Martin (2000, p. 1117), uma vantagem competitiva de longo prazo consiste em a empresa usar as suas “capacidades rápidas, mais astutas, ou mais casuísticas que a concorrência, para criar configurações de recursos que têm esta vantagem”. Estes argumentos poderiam sugerir uma influência positiva das capacidades directivas sobre a capacidade empreendedora por parte das ditas empresas familiares, neste caso detectada através da influência sobre a orientação à tomada de riscos e a orientação à inovação.

Por último, dentro desta secção de relações indirectas também se encontrou uma influência significativa da capacidade empreendedora sobre as vantagens competitivas das empresas familiares, de modo que a orientação à inovação demonstrou ter uma influência significativa e positiva sobre as vantagens competitivas de diferenciação do produto. Investigações anteriores no âmbito da investigação de pequenas e médias empresas (PME) encontraram uma influência similar à encontrada neste estudo para a expansão exportadora da empresa familiar (Wolff & Pett, 2006), de modo que demonstraram empiricamente a existência de uma influência da capacidade inovadora sobre o crescimento da empresa, através de uma dimensão similar à diferenciação do produto. Assim, como indicam López & García (2005), a capacidade da empresa para entrar e vender produtos no mercado internacional, requer um importante grau de competitividade, em que residem fundamentalmente os seus recursos intangíveis. Por entre os recursos intangíveis, os recursos tecnológicos são particularmente significativos; estes concedem à empresa uma capacidade inovadora (para produtos/ou

processos) e são importantes para a criação de vantagens competitivas, especialmente vantagens competitivas baseadas na diferenciação, que dão à empresa uma superior competitividade para actuar no mercado internacional e global. De um modo análogo, Murray et al. (2011) também demonstraram empiricamente a existência de uma relação mediadora positiva das vantagens competitivas de diferenciação entre as capacidades de inovação em novos produtos e os resultados das empresas exportadoras.

Este resultado indirecto é consistente com a própria natureza da dimensão da capacidade empreendedora. Deste modo, como indicam Casillas et al. (2010), a inovação influencia o crescimento, dado que uma grande orientação externa tende a mudar a possibilidade de identificar oportunidades no ambiente competitivo que pode ser explorado através de novos produtos, serviços e processos. Analogamente, Ripollés & Blesa (2006) indicam que as empresas que se adiantam aos seus concorrentes, assumindo riscos e desenvolvendo inovações, viram o seu esforço premiado no mercado (Zahra et al., 1999). A base de tais argumentos está relacionada com as vantagens de ser o primeiro e a tendência de tirar proveito das oportunidades emergentes, atitudes implícitas na capacidade empreendedora (Wiklund, 1999). As empresas que desenvolvam um comportamento baseado na capacidade empreendedora são capazes de responder rapidamente a mudanças da envolvente, capitalizando novas oportunidades económicas, o que as conduz a uma posição competitiva vantajosa e lhes facilita o crescimento. A proactividade confere-lhes os conhecimentos para lançar novos produtos/serviços no mercado, antes da concorrência, o que pressupõe também uma vantagem competitiva. Zahra e Covin (1995) sustentam que as empresas com capacidade empreendedora podem seleccionar os melhores segmentos de mercado, praticar preços mais elevados e obter lucros do mercado, adiantando-se aos concorrentes.

Deste modo, a orientação das empresas familiares para uma capacidade empreendedora dirigida à inovação é a que pode fazer com que as referidas empresas prossigam a obtenção de vantagens competitivas, baseadas na diferenciação do produto, sendo além disso este tipo de vantagens competitivas, o único que revelou uma influência

significativa sobre a actividade exportadora das empresas familiares, tal como se sublinhou antes, como a principal via para a obtenção de vantagens competitivas no âmbito internacional. Assim se pode concluir que, em face dos resultados do estudo empírico desenvolvido, a dimensão relacionada com a capacidade empreendedora que mais demonstrou possuir influência na actividade exportadora das empresas familiares foi a orientação à inovação.

6.2 Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Como qualquer investigação, o presente trabalho está sujeito a limitações, que se apresentam seguidamente e concomitantemente sugerem-se futuras linhas de investigação, orientadas para corrigir as limitações, em futuras ampliações ou em outras investigações com o mesmo tópico de investigação.

Primeiro, em relação aos recursos considerados nesta investigação (físicos, financeiros e familiares) não se constatarem resultados directos, não obstante verificaram-se diversos resultados indirectos relativamente aos recursos físicos e financeiros sobre a actividade exportadora das empresas familiares. Como anteriormente referido, tal facto pode dever-se a não se ter analisado o grau de inimitabilidade e de insubstituibilidade destes recursos, o que poderá ser relevante para o caso de negócios internacionais (Morgan, Vorhies, & Schlegelmilch, 2006). Por isso, futuras investigações deverão ter em conta o grau de inimitabilidade e de insubstituibilidade dos recursos da empresa, para analisar a sua eventual influência na actividade exportadora. Além disso, como indicam (Chrisman, Chua, & Kellermanns, 2009), futuras investigações, também deveriam considerar as diferenças existentes entre empresas familiares e não familiares, relativamente ao uso dos seus stocks de recursos físicos e financeiros, com a finalidade de avaliar se as diferenças nas prioridades de ambos os tipos de empresas, podem ser a chave para determinar as diferenças no rendimento que se pode obter do stock de recursos, que cada tipo de empresa decida configurar, com o objectivo de estabelecer o eventual comportamento oportunista em relação aos recursos.

Dáí que, em relação à ausência de uma influência significativa dos recursos familiares, futuras investigações deveriam explorar as diferentes dimensões subjacentes, que se possam estar a incorporar erradamente nas escalas empregadas para medir os recursos familiares e/ou clarificar numa perspectiva metodológica o papel deste tipo de recursos (como antecedentes, mediadores e/ou moderadores), para tratar de esclarecer se realmente os recursos familiares constituem, ou podem constituir, uma vantagem competitiva (O'Boyle Jr, Pollack, & Rutherford, 2012). Adicionalmente, em relação às capacidades directivas, tendo em conta terem sido identificadas por Graves & Thomas (2006) como possuindo uma influência significativa para o caso de empresas não familiares, é possível que não se tenha modelizado convenientemente o papel moderador/inibidor do carácter familiar ou de alguma dimensão associada à implicação familiar sobre a possível influência das capacidades directivas, questão que deverá ser clarificada no futuro. Do mesmo modo, também, se deveria determinar a possibilidade de considerar capacidades directivas adicionais, não somente orientadas a aspectos de planificação, mas, também, a aspectos de outras áreas funcionais e inclusivamente a aspectos específicos dos negócios internacionais, no caso de avaliar a sua influência sobre algum tipo de actividade internacional, como sucede neste caso.

Segundo, em relação à ausência de resultados associada à flexibilidade, é possível que não se tenham considerado adequadamente outras dimensões da cultura empresarial, que façam parte da idiossincrasia das empresas familiares, que pudessem gerar uma avaliação de influências sobre as estratégias e os resultados das empresas familiares, como indicam (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, & Craig, 2008). Do que resulta que, futuras investigações deveriam considerar aspectos como familiaridade, como cultura familiar, como compromisso familiar ou como governo; com o objectivo de avaliar a criação de uma cultura empresarial específica das empresas familiares, entre os quais se incluiria a flexibilidade estratégica, para analisar com mais rigor a sua eventual influência sobre as estratégias e resultados das empresas familiares.

Terceiro, nesta investigação a empresas familiares, também, não se verificou uma influência significativa da orientação ao mercado sobre la actividade exportadora. Como

já sugerido, na secção de discussão de resultados, este resultado pode derivar das seguintes limitações básicas: por um lado, da omissão de variáveis estratégicas chave, que operem como mediadoras entre a orientação ao mercado e os resultados internacionais, tais como, o compromisso exportador ou a estratégia de marketing mix internacional (Navarro, Acedo, Losada, & Ruzo, 2012; Navarro, Acedo, Robson, Ruzo, & Losada, 2010; Navarro, Losada, Ruzo, & Díez, 2010); por outro lado, a omissão de variáveis contingenciais, que operem como factores moderadores relevantes no contexto da expansão internacional, tais como, o crescimento ou a volatilidade da envolvente exterior, que podem actuar mudando a ênfase da empresa face à obtenção de resultado a curto prazo ou a longo prazo (Kwon & Hu, 2000). Finalmente, a falta de influência significativa da orientação ao mercado sobre a actividade exportadora da empresas familiares, pode resultar desta variável ter sido considerada numa perspectiva meramente doméstica dessa mesma orientação, quando posteriormente esta variável foi estudada no âmbito internacional e não no âmbito doméstico. (Cadogan, Diamantopoulos, & Mortanges, 1999). Daí que, futuras investigações deveriam incorporar nos modelos estas variáveis mediadoras e moderadoras, bem como depurar a medida do constructo da orientação ao mercado em função dos objectivos propostos.

É possível estabelecer-se uma série de limitações e futuras linhas de investigação, sem fazer referência especificamente às hipóteses que não foram testadas. Daí que, por um lado, deveria analisar-se se as relações detectadas podem ser afectadas por factores moderadores associados com a envolvente da empresa, analisando a possível influência do sector de actividade (dado o carácter sectorial deste estudo) ou, inclusivamente, do contexto sócio-cultural ou da cultura nacional do país da empresa, procurando estender estes estudos a outros contextos geográficos diferentes. Por outro lado, também, resultaria interessante analisar a influência de outros antecedentes associados à criação da empresa familiar; como as características do fundador da empresa familiar. Igualmente seria importante, analisar se as decisões adoptadas em relação ao desenho organizativo da empresa, estão correlacionadas ou influenciam as decisões estratégicas tomadas pelas empresas. Seria, ainda, interessante analisar se a situação da empresa familiar, no quadro do seu ciclo evolutivo ou das características do fundador da empresa

familiar, apresenta uma influência nos resultados, com a finalidade de determinar quais são os principais factores que dão lugar a empresas com êxito e quais são aqueles que podem supor-se como um obstáculo para a gestão eficiente da empresa. É suposto que o uso de metodologias diferentes e a comparação dos resultados obtidos de amostras compostas por empresas familiares e não familiares, poderiam ajudar a enriquecer as conclusões e a generalizar as validações empíricas que possam obter-se. Devem, ainda, ser mencionadas as limitações derivadas do instrumento de medida e do carácter temporal. Futuras investigações, deveriam combinar dados de diferente natureza, se possível, incorporando dados de carácter objectivo, bem como tratar de analisar as diferentes dimensões sob uma perspectiva temporal, para avaliar de um modo mais preciso o papel causal dos diferentes constructos que possam ser considerados.

Por fim, as diferentes análises realizadas, quer de carácter descritivo quer de carácter causal, mostraram a existência de diferenças entre as duas subamostras nacionais consideradas (Espanha e Portugal), tanto ao nível das diferentes variáveis consideradas, como ao nível das relações causais entre as variáveis.

Como o principal objectivo da presente investigação não consistia em analisar as diferenças das subamostras nacionais, não se aprofundou a investigação relativamente às mesmas. Não obstante, entendemos que futuras investigações deveriam explorar quer as particularidades das diferenças encontradas entre ambos os países, bem como as possíveis causas para as mesmas, com a finalidade de avaliar a existência de eventuais factores de contexto associados à envolvente institucional de ambos os países que possam influenciar as variáveis analisadas e as relações causais existentes entre as mesmas.

6.3 Resumo Final

Como conclusões gerais aos resultados obtidos, podem-se indicar dois elementos fundamentais como factores chave para o desenvolvimento da actividade exportadora por parte das empresas familiares: (1) a capacidade empreendedora das empresas

familiares, que influencia positivamente na actividade exportadora de um modo directo, através da sua orientação à tomada de riscos e da sua orientação à inovação e, indirectamente, através da influência desta última sobre a capacidade das empresas familiares, para obter vantagens competitivas baseadas na diferenciação do produto; e (2) a obtenção de vantagens competitivas baseadas na diferenciação do produto, que também influenciam positivamente e de um modo directo sobre a actividade exportadora, o que mostra um compromisso deste tipo de empresas familiares por uma estratégia concreta para competir nos mercados internacionais. A importância da capacidade empreendedora das empresas familiares como elemento chave na sua actividade exportadora, põe em relevo a importância do enfoque conceptual do “empreendimento internacional” de Jones & Coviello (2005) como um dos elementos distintivos da internacionalização das empresas familiares, o qual deveria ser considerado para avaliar os limites conceptuais que devem ser empregados em futuras linhas de investigação a desenvolver neste tópico.

Adicionalmente, apesar de não ter revelado uma influência directa sobre a actividade exportadora, os recursos físicos, os recursos financeiros e as capacidades directivas também se revelaram ser elementos chave, devido à sua influência positiva indirecta sobre a actividade exportadora. Precisamente, em função das variáveis referidas, as capacidades e vantagens competitivas resultaram relevantes, o que reforça a natureza dinâmica do modelo, tal como se expôs na secção teórica e está alinhado com as considerações dinâmicas que realizaram Morgan, Kaleka, & Katsikeas (2004), num dos artigos de referência dos últimos anos no âmbito do marketing internacional. Como eles mesmo indicam, para que qualquer teoria da performance dos negócios seja útil, deverá ser dinâmica (Porter, 1991). O nosso modelo teórico é explicitamente dinâmico. Observamos os relacionamentos preditos sobre os recursos, as capacidades, a estratégia competitiva, a vantagem posicional e a performance, como fases no processo da performance da exportação (March & Sutton 1997; Van de Ven, 1992). Além disso, nós apresentamos dois relacionamentos dinâmicos particulares no nosso modelo teórico. Primeiro, a teoria da visão baseada em recursos (RBV) indica que alguns dos resultados económicos da vantagem posicional serão reinvestidos para adquirir ou para

desenvolver recursos existentes e capacidades (Grant, 1991; Hamel & Prahalad, 1994). Segundo, a visão baseada em recursos (RBV) e as teorias das capacidades dinâmicas indicam que, em consequência dos efeitos da aprendizagem, muitos recursos e maiores capacidades são aumentadas pelo uso (Grant, 1996).

Finalmente, os resultados obtidos também revelaram a existência de dois elementos que limitam o desenvolvimento da actividade exportadora por parte das empresas familiares: os recursos relacionais internos e a orientação ao marketing relacional. Como se indicou anteriormente, isto pode revelar um certo tipo de comportamentos oportunistas que geram “disfuncionalidades” contraproducentes neste tipo de empresas, o que deve ser vigiado com a finalidade de que não impeçam o crescimento e, em contextos dinâmicos e altamente competitivos, inclusivamente a sobrevivência da empresa familiar.

Deste modo, os resultados obtidos permitem identificar os principais factores que servem como estímulo para que as empresas familiares iniciem as suas operações de exportação, assim como para conhecer aqueles que actuam como barreira para o início das ditas operações, considerando que estas se baseiam numa amostra de uma população sectorial de empresas familiares espanholas e portuguesas. Com estas limitações, futuras investigações deveriam aprofundar em todos os aspectos que foram comentados ao longo da discussão dos resultados obtidos. Além disso, tanto os proprietários e directores das empresas familiares como os gestores dos poderes públicos com competências em âmbitos empresariais e educativos, deveriam ter em conta cada um destes elementos, com a finalidade de desenhar acções de melhoria, orientadas para estimular os factores com uma influência positiva e para agir contra aqueles outros que limitam a referida actividade exportadora.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaby, N., & Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988. *International Marketing review*, Vol. 6; N.º 4, pp. 7-23.
- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage. *California Management review*, pp. 31 (2), 91-106.
- Aaker, D. A. (1988). *Strategic Market Management*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*.
- Abramson, N. R., & Ai, J. X. (1997). Using guanxi-style buyer-seller relationships in China: Reducing uncertainty and improving performance outcomes. *International Executive*, 39 (6), pp. 765-804.
- Acedo, F. J., Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2008). La internacionalización de la empresa familiar: un análisis exploratorio. *Management International*, 12 (3), pp. 77-90.
- Acs, Z. J., Morck, R., & Yeung, B. (2001). Entrepreneurship, Globalization, and Public Policy. *Journal of International Management*, Vol. 7; N.º 3.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. . *Academy of Management Review*, 27 (1), pp. 17-40.
- Akimova, I. (2000). Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, 34, pp. 1128-1148.
- Albaum, G., & K. Tse, D. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*, 9 (4), pp. 59-81.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), pp. 507-525.

- Alexander, M., & Korine, H. (2008). When You Shouldn't Go Global. *Harvard Business Review*, pp. 70-77.
- Alonso, J. A. (1993). Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa. In J. L. Delgado, & A. P. (directores), *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa* (pp. 205-258). Madrid: Editorial Civitas.
- Alonso, J. A. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*, n.º 725, pp. 127-143.
- Alonso, J. A., & Donoso, V. (1996). *La internacionalización como estrategia competitiva de las pyme*. Madrid: Informe Anual IMPI (1995).
- Alonso, J., & Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior. La empresa española e los mercados internacionales*. Editorial ICEX.
- Alonso, J., Fernández, A., García, I., Martínez, E., Rivero, L. G., Ruíz, S., et al. (1999). *Comportamiento del consumidor*. Madrid. Editorial ESIC.
- Álvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27 (6), pp. 755-775.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rents. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*; 24 (2), pp. 33-46.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*; 37 (2), pp. 7-42.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17 (3), pp. 1-26.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54, pp. 42-58.

- Anderson, R. C., & Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance. *Journal of Finance*, 58, pp. 1301-1328.
- Anderson, R., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49, pp. 209-237.
- Anderson, R., Mansi, S., & Reeb, D. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68 (2), pp. 263-285.
- Aragón, A. S., & Sánchez, G. M. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43 (3), pp. 287-308.
- Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., & Ward, J. L. (2002). *Family Business Sourcebook*. Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). *Journal of Product Innovation Management*, 22, pp. 464-482.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 342-361.
- Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. (1997). Marketing orientation and company performance: Industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 385-403.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1995). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Ohio State University: Addison-Wesley Publishing Company.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (1), pp. 25-36.

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 44, pp. 1-26.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 421-444.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 3 (1), pp. 42-60.
- Barry, J. M. (2004). Factors driving relationship commitment in B2B services: The role of national culture, value, trust and bonds. *Doctoral Dissertation*. Nova Southeastern University.
- Basile, R. (2001). Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: The role of innovation. *Research Policy*, 30, pp. 1185-1201.
- Beck, L., WimJanssens, Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms. *Famliy Business Review*, 24 (3), pp. 252-272.
- Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), pp. 5-12.
- Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. In L. L. Berry, G. Shostack, & G. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*. San Marco, TX: American Marketing Association, University of Texas, pp. 25-8.
- Bettinelli, C. (2011). Boards of Directors in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Process. *Family Business Review*, 24 (2), pp. 151-169.
- Bharadwaj, M. A., Sundar, P., Varadarajan, R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57 (4), pp. 83-99.
- Bilkey, J. W. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, 9 (1), pp. 33-46.

- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 9, pp. 93-98.
- Blesa, A., & Ripollés, M. (2006). Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas. *Cadernos de Economía Y Dirección de la Empresa*, 26, pp. 73-94.
- Boeker, W., & Karichalil, R. (2002). Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, 45 (2), pp. 818-825.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York. Editorial John Wiley & Sons, Inc.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23 (4), pp. 605-635.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, pp. 433-462.
- Borch, O. J., Huse, M., & Senneseth, K. (1999). Resource Configuration, Competitive Strategies and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 49-70.
- Bourantas, D., & J. Halikias. (1991). Discriminating variables between systematic and non systematic exporting manufacturing firms in Greece. *Journal of Global Marketing*, 4, pp. 21-38.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73 (1), pp. 43-53.
- Bradach, J. L., & Everett, R. G. (1989). Price, authority and trust: From ideal types to plural forms. In C. A. Palo Alto, *Annual review of sociology*. W. R. Scott (Ed.), Vol. 15, pp. 97-118.

- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 953-968.
- Bureau van Dijk. (s.d.). *ORBIS*. Obtido em 15 de Março de 2010, de www.orbis.bvdep.com
- Buttle, F. (1996). *Relationship Marketing: Theory and Practice*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Cabrera, M. K., & Santana, D. J. (2002). El gobierno de la empresa familiar. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LVII, n.º 177.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P. D., & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, pp. 37-46.
- Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1), pp. 41-70.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Mortanges, C. P. (1999). A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30 (4), pp. 687-707.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2002a). Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), pp. 615-626.
- Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization. *Journal of International Marketing*, 17 (4), pp. 71-89.
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T., & Puumadainen, K. (2005). Export Marketing, Interfunctional Interactions and Performance Consequences. *Academy of Marketing Science Journal*, 33, pp. 520-535.

- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., T., R., & Puumalainen, K. (2002b). Market-Oriented Behaviour: Comparing Service with Product Exporters. *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), pp. 1076-1102.
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors in international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59, pp. 176-185.
- Calof, J. C. (1994). The Relationship Between Firm Size and Export Behaviour Revisited. *Journal of International Business Studies*, 25 (2), pp. 367-387.
- Calof, J. L. (1994). The relationship between firm size an export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*, second quarter, pp. 367-387.
- Campa, J. M., & Guillén, M. F. (1999). The internalization of exports: Firm and location-specific factors in a middle-income country. *Management Science*, 45 (11), pp. 1463-1478.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Carlson, S. (1975). *How Foreign is Foreign Trade: A Problem in International Business Research*. Uppsala: Uppsala University.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 249-266.
- Carr, J. C., & Lopez, T. B. (2007). Examining market orientation as both culture and conduct: Modeling the relationships between market orientation and employee responses. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, pp. 113-125.
- Casillas, J. C. (1998). El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, n.º 2, pp. 91-108.

- Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal*, Vol. 22 (3-4), pp. 265-291.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Moreno, A. (2008). La internacionalización de la empresa familiar. In J. C. Bueno, *La internacionalización de la empresa familiar*. Sevilla: Edición Digital. Vol. 15; pp. 97-118)
- Casillas, J. c., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010). A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms. *Family Business Review*, 23 (1), pp. 27-44.
- Casillas, J. C., Vázquez, A., & Díaz, C. (2007). *Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções*. São Paulo: Thomson Learning.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur*. Totowa; NJ: Barnes & Noble Books.
- Casson, M. (2000). *The Economics of International Business*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Castro, J., Gómez, M., Ruza, E., Barreiro, B., Losada, F., & Sánchez, G. (2006). *La Empresa Familiar en Galicia*. Santiago de Compostela: Tórculo Edicións.
- Cavusgil, S. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management*, Vol. 21, pp. 3-22.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8, pp. 273-281.
- Cavusgil, S. T. (1982). Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. In M. R. Czinkota, & G. T. (editores), *Export Management an International Context*. Nueva York: Praeger, pp. 276-285.
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences among exporting firms based in their degree of internationalization. In P. J. Buckley, & P. G. Ed, *The Internationalization of The firm: A Reader*. Academics press, pp. 276-285.

- Cavusgil, S. T., & Naor, J. (1987). Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. *Journal of Business Research*, Vol. 15; n.º 3.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 1-21.
- Cavusgil, T. S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8, pp. 273-281.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 331-349.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical innovation. *Journal of Marketing*, 3, pp. 1-17.
- Chang, S., Wu, W., & Wong, Y. (2010). Family control and stock market reactions to innovation announcements. *British Journal of Management*, 21, pp. 152-170.
- Chen, H.-L., & Hsu, W.-T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22, pp. 347-362.
- Chetty, S. K., & Hamilton, R. T. (1993). Firm-level determinants of export performance: A meta-analysis. *International Marketing Review*, 10, (3), pp. 26-34.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. *Family Business Review*, 22 (2), pp. 169-181.
- Chittoor, R. D. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance: A Vital Linkage. *Family Business Review*, March, pp. 65-79.
- Chittenden, F., Hall, G., & Hutchinson, P. (1996). Small firm growth, access to capital markets and financial structure: Review of issues and an empirical investigation. *Small Business Economics*, 8 (1), pp. 59-67.

- Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A., & Hofer, C. W. (1998). The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), pp. 5-29.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Kellermanns, F. (2009). Priorities, Resource Stocks, and Performance in Family and Nonfamily Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (5), pp. 739-760.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & R. A. Litz, R. A. (2003). Commentary: A unified perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), pp. 467-472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp. 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and Consequences do Distintive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Praticice*, pp. 237-247.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating Weath in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions. *ET&P*, pp. 359-365.
- Chrisman, J., Bauerschmidt, A., & Hofer, C. W. (1999). The determinants of new venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*; 22 (1), pp. 5-29.
- Chrisman, J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency cost of family and non-family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, pp. 335-354.
- Christensen, C. H., Rocha, A. d., & Gertner, R. K. (1987). An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms. *Journal of Business Studies*, 18 (3), pp. 61-77.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), pp. 19-39.

- Claessens, S., Djankov, S., Fun, J. P., & Lang, L. H. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *Journal of Finance*, 57, pp. 2741-2771.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*, March, pp. 125-135.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, pp. S95-S120.
- Coleman, S., & Carsky, M. (1999). Sources of capital for small family owned businesses: Evidence from the national survey of small business finances. *Family Business Review*, 12 (1), pp. 73-85.
- Colli, A. (2006). *Capitalismo familiare*. Bologna, Italy: Il Mulino.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizacional capabilities? *Strategic Management Journal*, pp. 143-152.
- Colton, D. A., Roth, M. S., & Bearden, W. O. (2010). Drivers of International E-Tail Performance: The Complexities of Orientations and Resources. *Journal of International Marketing*, 18 (1), pp. 1-22.
- Commission, E. (2009). *European Commission - Enterprise and Industry*. Obtido em 4-12-2009, de Web site: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family>.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, vol. 17, n.º 11, pp. 121-154.
- Cooper, A., Woo, C., & Dunkelberg, W. (1989). Entrepreneurship and the Initial Size of Firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, pp. 317-332.
- Cooper, M. J., Upton, N., & Seaman, S. (2005). Customer Relationship Management: A Comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices. *Journal of Small Business Management*, 43 (3), pp. 242-256.

- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency cost in different types of family firms: A commentary on "Comparing the agency cost of family and nonfamily firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), pp. 355-362.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Editorial Deusto.
- Cosier, R. A., & Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family Business Review*, 11 (1), pp. 75-79.
- Coviello, N. E., & McAuley. (1999). Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39 (3), pp. 223-256.
- Covin, J. G., & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 16 (1), pp. 7-24.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performances: A comparative study. *Family Business Review*, 19, pp. 275-288.
- Crick, D., Bradshaw, R., & Chaudry, S. (2006). "Successful" internationalising UK family and non-family-owned firms: a comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), pp. 498-510.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2007). Environmental factors and entrepreneurial orientation in family business: A generational perspective. *3rd Workshop on Family Firms Management Research*. Jonkoping, Sweden.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 363-378.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: U. S. promotion policy*. Nueva York: Editorial Praeger.
- Czinkota, M. R., & Johnston, W. J. (1983). Exporting does sales volume make a difference? *Journal of International Business Studies*, vol. 14 , pp. 147-153.

- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally management firms. *Family Business Review*, 5, pp. 117-136.
- Daniels, J. D., & Robles, F. (de 1982). The choise of technology and export commitment: The Peruvian textile industry. *Journal of International Business Studies*, 13, (Spring/Summer), pp. 67-87.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2000). Internationalization and Organizational Growth: Yhe Impact of Internet Usage and Technology Involvent Among Entrepreneur-led Businesses. *Familiy Business Review*.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, 10, pp. 65-75.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-51.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52 (4), pp. 1-20.
- Dean, D., Menguç, B., & Myers, C. (2000). Revisiting Firms Characteristics, Strategy and Export Performance Relationship. *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 461-477.
- Dean, T. J., Brown, R. L., & Bamford, C. E. (1998). Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 709-728.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17, pp. 61-70.
- Deshpandé, R., & Frederick E. Webster, J. (1989). Organizational Culture and Marketing Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (1), pp. 3-15.

- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. J. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms. *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 23-73.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41 (3), pp. 242-261.
- Diamantopoulos, A. (1999). "Viewpoint. Export performance measurement: reflective versus formative indicators", . *International Marketing Review*, vol. 16, n.º 6, pp. 444-457.
- Diamantopoulos, A., & Cadogan, J. W. (1996). Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of strategic marketing*, pp. 23-52.
- Diamantopoulos, A., & Inglis, K. (1988). Identifying Differences Between High and Low Involvement Exporters. *International Marketing Review*, pp. 52-60.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n.º 2, pp. 269-277.
- Dillon, W., Madden, T., & Firtle, N. (1996). *La investigación de mercados en un entorno de marketing*. Madrid: Editorial Irwin.
- Donckels, & Frohlich. (1991). Are the family business really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, Vol. 2, pp. 149-160.
- Donckels, R., & Aerts, R. (1995). *Internationalization and Ownership: Family versus non Family Enterprises*. Lausanne: Proceeding of the 5 th Family Business Network Conference.
- Dossena, G. (2009). *Entrepreneur and enterprise: Lights and shadows from the Italian experience*. Milan, Italy: McGraw-Hill.
- Durán, J. (1994). Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*, 735, pp. 21-41.

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), pp. 11-27.
- Dyer, J. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2 (3), pp. 221-235.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, pp. 253-273.
- Eddleston, K., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22 (4), pp. 545-565.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11 Special Issue), pp. 1105-1121.
- Eusebio., R., & Llonch, J. (2006). Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil-confección. *Eusebio, R., & Llonch, J. (2006). Los determinantes de la intensidad exportadora: uCuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 26, pp. 95-122.
- Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology maneuvers: A conceptual framework. *Management Studies*, 28 (1), pp. 69-81.
- Evens, D., & Leighton, L. (1989). Some Empirical Aspects of Entrepreneurship. *American Economic Review*, Vol. 79, pp. 519-535.
- Faccio, M., & Lang, L. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65, pp. 365-395.
- Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, 37 (4), pp. 55-65.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2001). Estratégias y estructuras de la pyme. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva? *Papeles de Economía Española*, 89/90, pp. 256-271.

- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2002). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Documento de Trabajo 02-18(11), Series de Economía de Empresa, Universidad Carlos III de Madrid.*
- Fernandez, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review.*
- Fernández, Z., & Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), pp. 73-92.
- Filipescu, D. A. (2007). *Innovation and Internationalization. A Focus on Exporting Firms.* Obtido em 12 de 12 de 2008, de Autonomous University of Barcelona, Business Economics Department.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management Decision*, vol. 39, n.º 9, pp. 767-783.
- Fleming, Q. J. (2000). *Keep The Family Business out of the Family Business.* New York: Fireside.
- Fletcher, R. (2001). A Holistic Approach to Internationalization. *International Business Review*, Vol. 10; n.º 1.
- Forbis, J. L., & Mehta, N. T. (1981). Value-Based Strategies for Industrial Products. *Business Horizons*, pp. 24 (3), 32-42.
- Ford, D., & Leonidou, L. (1991). Research developments in international marketing. In (S. J. Paliwoda, *New Perspectives in International Marketing.* Londres: Routledge, pp. 3-31.
- Forsgren, M., & Hagstrom, P. (2000). *Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms.* Obtido em 07 de Março de 2008, de www.emeraldinsight.com/1742-2043.htm.

- Fratianni, M. (2009). The Gravity Equation in International Trade. In A. M. Rugman, *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press, pp. 72-90.
- Freeman, C., & Perez, C. (1988). Structural Crises of Adjustment: Business Cycles and Investment Behaviour. In G. D. al., *Technical Change and Economic Theory*. London; England: London Printer.
- Friedman, M., & Friedman, S. (1994). *How to run a family business*. Cincinatti, OH: Betterway Books.
- Fuentes, G. (2006). *La influencia del carácter familiar de la empresa en su estrategia de internacionalización: una aplicación al sector vitivinícola con denominación de origen*. Iniversidad de Jaén: Tesis doctoral.
- Gankema, H., Snuif, H. R., & Zwart, P. (2000). An evolution of stage theory. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N.º 4, pp. 15-17.
- Gallo, M. (1995). *La empresa familiar. Textos y casos*. Ed. Praxis.
- Gallo, M. A. (1999). *La Empresa Familiar 6*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE, S.L.
- Gallo, M. A. (2002). Unidad y confianza en la empresa familiar. *Revista de Antiguos Alunos del IESE, Junio*, pp. 28-35.
- Gallo, M. A., & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeracionales*. Barcelona: Deusto.
- Gallo, M. A., & Garcia-Pont, C. (1996). Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review*, 38 (4), 15-47.
- Gallo, M. A., & Lacueva, F. (1983). A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenómeno. *Revista de Administração de Empresas, (Jul/Set)*, pp. 15-21.
- Gallo, M. A., & Ribeiro, V. S. (1996). *A Gestão das Empresas Familiares*. Lisboa: Iberconsult.

- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4 (2), pp. 181-190.
- Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1996). Finance in family business. *Family Business Review*, 9 (4), pp. 387-401.
- Gallo, M. A., Ariño, A., Máñez, I., & Cappuyns, K. (2002). *Internacionalización via alianzas estratégicas en la empresa familiar*. Documento de investigación n.º 477, IESE.
- Gallo, M. A., Ariño, A., Mañez, I., & Cappuyns, K. (2002). Internationalization via Strategic Alliances in Family Business. *13th Annual World Conference*. Helsinki: Academic Research Forum Proceedings, FNB.
- Gallo, M. A., Tapies, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preference. *Family Business Review*, XVII, pp. 303-318.
- Galve, G. C., & Salas, F. V. (1996). Ownership structure and firm performance: some empirical evidence from Spain. *Managerial and Decision Economics*, 17, pp. 575-586.
- Gankema, H. G., Snuif, H., & Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*; vol. 38, n.º 4, pp. 15-27.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006). Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70, pp. 37-55.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Landsberg, I. (1997). *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gibson, B. (2002). A cluster analysis approach to financial structure in small firms in the United States. *Paper presented at the annual national conference of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship*. Nevada.

- Gjellerup, P. (2000). SME support services in the face of globalization. *Concerted action seminar, opening address, Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen*, pp.16-28.
- Golden, W., & Powell, P. (2000). Towards a Definition of Flexibility: In Search of the Holy Grail? *Omega-The International Journal of Management Science*, 28, 4, pp. 373-384.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47 (2), pp. 223-252.
- Gomez-Mejia, L. R., Takacs, K. H., Nunez-Nickel, M., & Jacobson, K. J. (2007). Socio emotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, pp. 106-137.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of boards size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, vol. 15, n.º 3, pp. 241-250.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), pp. 481-510.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically competitive environments: Organization capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7 (4), pp. 375-387.
- Grant, R. M. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33 N.º 3, pp. 114-135.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Ed. Civitas.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5.ª edición, Ed. Ciertas.
- Graves, C., & Thomas, J. (2004). Internationalization of the Family Business: A Longitudinal Perspective. *International Journal of Globalization and Small Business*.

- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, September, pp. 207-224.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21 (2), pp. 151-216.
- Gripsrud, G. (1990). The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan . *Journal of International Business Studies*, 21 (3), pp. 469-485.
- Gronroos, C. (1991). The marketing strategy continuum: toward a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, 29 (1), pp. 7-13.
- Gubitta, P., & Gianecchini, M. (2002). Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs. *Family Business Review*, 15 (4), pp. 277-297.
- Gudmundson, D., Hartman, E. A., & Tower, C. B. (1999). Strategic orientation: Differences between family and non-family firms. *Family Business Review*, 12 (1), pp. 27-39.
- Guemawat, P. (2008). *Redefinindo La Globalización*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Guemawat, P. (2011). The Cosmopolitan Corporation. *Harvard Business Review*, (5), pp. 92-99.
- Guisado, M. (2003). *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*, Editorial Pirámide. Madrid: Editorial Pirámide, Madrid.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effect of customer satisfaction, relationship commitment dimensions and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 64 (4), pp. 210.
- Gutiérrez, A., & Heras, L. J. (2000). La proyección exterior de las empresas españolas: una contrastación empírica de la teoría gradualista de la internacionalización. *Información Comercial Española*, n.º 788, pp. 7-18.

- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, pp. 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 451-465.
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*, 5.^a edición. Madrid: Prentice Hall.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2), pp. 135-144.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8), pp. 607-618.
- Hambrick, D. C. (1983). An empirical typology of mature industrial product environments. *Academy of Management Journal*, 26 (2), pp. 213-230.
- Hamel, G. Y., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Hanan, M. (1985). *Consultative Selling*. New York: American Management Association.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2 (3), pp. 257-276.
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- Hansson, G., Sundell, H., & Öhman, M. (2004). *The new modified Uppsala model - Based on an anomalous case study at Malmberg Water AB*. Obtido em 07 de Março de 2008, de Kristianstad University, Sweden.

- Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence and Planning*, 17 (1), pp. 13-20.
- Harvey, M., & R. E. Evans. (1994). Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7 (4), pp. 331-348.
- Hennart, J.F. (2009). Theories of the Multinational Enterprise. In A. M. Rugman, *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford New York: Oxford University Press, pp. 125-145.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., & Shimizu, K. (2005). The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad and the Ugly. *Proceedings of the Academy of Management*, Nov, pp. 1-55.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R., & Ireland, R. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20, pp. 297-326.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Lee, H. (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 17, pp. 231-246.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, pp. 22-42.
- Holderness, C. G. (2009). The myth of diffuse ownership in the United States. *Review of Financial Studies*, 22, pp. 1377-1408.
- Hoy, F., & Verser, T. G. (1994). Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 19 (1), pp. 9-23.
- Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (2), pp. 72.

- Hurley, R. G., & Hult, G. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integrated and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62 (3), pp. 42-54.
- IAPMEI. Obtido em 30 de Junho de 2010, de <http://www.eicpme.iapmei.pt:>
http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_art_03.php?actual=0&temaid=24&temasu
[bid=176&id=435](http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_art_03.php?actual=0&temaid=24&temasu)
- Ibeh, K. I. (2003). Toward a Contingency Framework of Export Entrepreneurship: Conceptualisations and Empirical Evidence. *Small Business Economics*, 20, pp. 49-68.
- Iborra, M., Menguzzato, M., & Ripollés, M. (1998). Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, pp. vol. 7, n.º 3, pp.147-160.
- Inkpen, A. C. (1998). Learning and Knowledge acquisition through international strategic alliance. *Academy of Management Executive*, (4), pp. 69-80.
- Isenberg, D. J. (2008). The Global Entrepreneur. *Harvard Business Review*, December, pp. 107-111.
- Jackson, B. B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Jacquemin, A., & Ghellinck, E. D. (1980). Familiar control, size and performance in the largest French firms. *European Economic Review*, 13, pp. 81-91.
- James, H. S. (1999). Owners as managers, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, (1), pp. 41-55.
- Javalgi, R. (Martin, C. L., & Young, R. B. (2006). Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers. *Journal of Service Marketing*, (1), pp. 12-23.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), pp. 53-70.

- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 530-557.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Joffre, P. (1986). Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé. *Revue Française de Gestion*, n.º 55, pp. 45-58.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 7; n.º 4, pp. 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46 (2), pp. 1-14.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*; Vol. 12, pp. 305-322.
- Jones, E., Busch, P., & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and sales person customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in the business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 56, pp. 323-340.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, pp. 284-303.
- Jr., W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, pp. 253-273.

- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters . *Industrial Marketing Management*, pp. 273-283.
- Kania, D. (1999). The Start of a Beautiful Relationship. *Precision Marketing by Engage*, (9).
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 861-877.
- Katsikeas, C. S. (1994). Export competitive advantages: The relevance of firm characteristics. *International Marketing Review*, 11 (3), pp. 33-54.
- Keasey, K., Thompson, S., & Wright, M. (2005). *Corporate Governance*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. (2006). Corporate venturing in family firms: Does the family matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), pp. 837-854.
- kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, March, 21, pp. 1-14.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, pp. 961-964.
- Keyt, A. (2005). Privilege and Privacy. *Families in Business*, Nov/Dec, pp. 68-69.
- Kim, H., Kim, h., & Lee, P. M. (2008). Ownership struture and the relationship between financial slack and R&D investments: Evidence from Korean firms. *Organization Science*, 19, pp. 404-418.
- Kinnear, T., & Taylor, J. (1996). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Kirca, A. H., Jayachandra, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 28, pp. 961-964.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and born-global firm. *Journal of International Business Studies*; 35 (2), pp. 124-141.
- Kogut, B. (2009). Methodological Contributions in International Business and the Direction of Academic Research Activity. In A. M. Rugman, *The Oxford Handbook of International Business*. New York: Oxford University Press, pp. 711-739.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), pp. 383-397.
- Kohli, K. A., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications. *Journal of Marketing*, p. forthcoming.
- Kohn, T. O. (1997). Small firms as international players. *Small Business Economics*, vol. 9, nº.1, pp. 45-51.
- Koiranen, M., & Chirico, E. (2006). *Family firms as arenas for trans-generational value creation: A qualitative and computational approach*. University of Jyväskylä Press.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*.
- Kotler, P. (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, pp. 55 (6), 67-75.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Millennium Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1987). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

- Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, pp. 504-523.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, pp. 253-267.
- Kusunoki, K., Ikujiro, N., & Nagata, A. (1998). Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A conceptual framework and empirical findings. *Organization Science*, 9 (6), pp. 699-718.
- Kwon, Y.-C., & Hu, M. Y. (2000). Market orientation among small Korean exporters. *International Business Review*, pp. 61-75.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advance: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, vol. 19, n.º 4, pp. 699-727.
- Lages, C., Lages, C. R., & Lages, L. F. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, pp. 1040-1048.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lara, P. J., & Casado, J. M. (2002). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organizations and Environment*. Boston: Harvard University Press.
- Lee, M., & Rogoff, E. G. (1996). Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9 (4), pp. 423-437.

- Leonidou, L. C., Barnes, B. R., & Talias, M. A. (2006). Exporter-importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, pp. 576-588.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49 (2), pp. 90-98.
- Levinthal, D. A. (1995). Strategic Management and the Exploration of Diversity. In C. A. (ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*. Boston: Ed. Kluwer Academic Publishers, pp. 19-42.
- Levinthal, D., & Myatt, J. (1994). Co-evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 45-62.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38 (4), pp. 45-56.
- Lim, S. J., Sharkey, T. W., & Kim, K. L. (1993). Determinants of international marketing strategy. *Management International Review*, 33, pp. 103-120.
- Ling-yee, L. (2004). An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in People's Republic of China: Its determinants and effect on export intensity. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 561-572.
- Ling-yee, L., & Ogunmokun, G. O. (2001). Effect of Export Financing Resources and Supply-Chain Skills on Export Competitive Advantages: Implications for Superior Export Performance. *Journal of World Business*, 36 (3), pp. 260-279.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438.
- Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship—A comparison of Finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 16 (3), pp. 183-197.
- Litz, R. A. (1995). *The family business: Toward definitional clarity*. In *Proceedings of the Academy of Management*. NY: Manor, Academy of Management.

- Long, C., & Vickers-Kock, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24 (1), pp. 6-22.
- López, J. A., & Sabater, R. (2000). *La teoría de los recursos y capacidades: una revisión*. Obtido de Universidad de Murcia, n.º 38,: disponible www.um.es/fce/documentos/df2-00.pdf
- López, J. R., & García, R. M. (2005). Technology and export behaviour: A resource-based view approach. *International Business Review*, 14, pp. 539-557.
- Louter, P., Ouwerkerk, C., & Bakker, B. (1991). An Inquiry Into Successful Exporting. *European Journal of Marketing*, 25, pp. 7-23.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 429-451.
- Luque, T. (1997). *Investigación de marketing. Fundamentos*. Barcelona.: Editorial Ariel.
- Madhok, A. (1997). Cost, Value and Foreign Market Entry mode: The Transaction and the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 39-61.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N.º 5, pp. 363-380.
- March, G. J., & Sutton, R. I. (1997). Organizational Performance as Dependent Variable. *Organization Science*, 8 (6), pp. 698-706.
- Martínez, A., Vela, M., Pérez, M., & Luis, P. D. (2007). Flexibilidad e innovación: el efecto moderador de la cooperación. *Revista Europea de Dirección y Economía da la Empresa*, 16 (4), pp. 69-88.

- Martinez, J. I., Stohr, B. S., & Queiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20, pp. 83-94.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 64, pp. 1-16.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance. Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12, pp. 321-341.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp. 902-906.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of a firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1133-1156.
- Mckee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1989). Strategic adaptability and firm performance. *Journal of Marketing*, 53 (3), pp. 21-35.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53 (3), pp. 21-35.
- Melle, M., & Raymond, J. (2001). Competitividad Internacional de las Pymes Industriales Españolas. *XI Congreso de ACEDE*. Zaragoza.
- Merino, F. (2000). Una evaluación de la actividad exterior de las empresas familiares del sector industrial en la década de los noventa. *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*. Valencia.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, pp. 770-791.

- Miller, D., & Breton-Miller, I. L. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D., & Breton-Miller, I. L. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation social. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(6), pp. 1169-1191.
- Miller, D., & Bretton-Miller, I. L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19 (1), pp. 73-87.
- Miller, D., & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, pp. 921-933.
- Miller, D., & Friesen, P. (1983). Strategic-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4, pp. 221-235.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30 (10), pp. 1161-1183.
- Miller, D., Breton-Miller, I. L., Lester, R., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performance? *Journal of Corporate Finance*, 13, pp. 829-858.
- Miquel, S., Bigné, E., Lévy, J. P., Cuenca, A. C., & Miquel, M. J. (1996). *Investigación de mercados*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, 25 (12), pp. 1179-1197.
- Mishra, C. S., & McConaughy, D. L. (1999). Founding family control and capital structure: The risk of loss control and the aversion to debt. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), pp. 53-64.
- Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of non-family employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), pp. 533-551.

- Mittelstaedt, J. D., Ward, W. A., & Nowlin, E. (2006). Mittelstaedt, J Location, industrial concentration and the propensity of small US firms to export: Entrepreneurship in the international marketplace. *International Marketing Review*, 23 (5), pp. 486-503.
- Moen, O. (1999). The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited. *International Small Business Journal*, 18 (1), pp. 53-72.
- Moen, O. (2002). The Born Globals. A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, vol. 19, nº 2, pp. 156-175.
- Moini, A. H. (1995). An inquiry into successful exportng: An empirical investigation using a three-stage model . *Journal of Small Busibess Management*, 33 (7), pp. 9-25.
- Molero, J., Buesa, M., & Fonfría, A. (1998). The Internationalization of SMEs Innovative Firms in the Southern European Economies. *South Bank University*. London, England.
- Moon, J., & Lee, H. (1990). On the internal correlates od export stage development: An empirical investigation in Korean electronic industry. *International Market Review*, 7 (5), pp. 16-26.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationship. *Journal of Marketing*, 57, pp. 81-101.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in Large Family Business Groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), pp. 367-382.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (3), pp. 507-528.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68 (1), pp. 90-108.

- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 621-633.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), pp. 20-38.
- Morris, S. S., Snell, S. A., & Wright, P. M. (2005). *A Resource-Based View Of International Human Resources: Toward A Framework of Integrative and Creative Capabilities*. Obtido em 07 de 03 de 2008, de digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/284.
- Munari, F., Oriani, R., & Sobrero, M. (2010). The effects of owner identity and external governance systems on R&D investments: A study of Western European firms. *Research Policy*, 39, pp. 1093-1104.
- Muñoz-Bullón, F., & Sanchez-Bueno, M. J. (2011). The Impact of Family Involvement on the R&D Intensity of Publicly Traded Firms. *Family Business Review*, 24 (1), pp. 62-70.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Academy of Marketing Science*, 39, pp. 252-269.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in Family firms. *Family Business Review*, vol. 15, n.º 3, pp. 205-222.
- Nadkarni, S., & Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility; and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28 (3), pp. 343-270.
- Nakos, G., Brouthers, K., & Brouthers, L. (1998). The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium Sized Greek's Export Performance. *Journal of Global Marketing*, 11 (4), pp. 23-47.

- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, March, pp. 33-58.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, (10), pp. 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, pp. 334-347.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 241-255.
- Nassiembeni, G. (2001). Technology, Innovation Capacity, and the Export Attitude of Small Manufacturing Firms: A Logit/Tobit Model. *Research Policy*, 30, pp. 245-262.
- Navarro, A. G., Acedo, F. J., Losada, F. P., & Ruzo, E. S. (2012). Effects of Export Proactivity and Market Orientation on Foreign Trade Operations. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 16 (1), pp. 113-133.
- Navarro, A., Acedo, F. J., Robson, M. J., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). Antecedents and Consequences of Firms' Export Commitment: An Empirical Study. *Journal of International Marketing*, 18 (3), pp. 41-61.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Díez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45, pp. 49-58.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Nicholson, N. (2008). Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice. *Family Business Review*, March, pp. 103-118.
- Nieto, M. J. (1999). Decisiones estratégicas de la Empresa Familiar: innovación e internacionalización. *IX Congreso Nacional de ACEDE*. Burgos.

- Nieto, M. J. (2001). *Tipos de Propriedad y Comportamiento Estratégico de la Empresa. Tesis doctoral, Departamento de Economía da Empresa*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- Nordman, E. R., & Melén, S. (2007). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of Born Globals in the biotech business. *Journal of World Business*, pp. 1-15.
- Nordqvist, M., Habbershon, T. G., & Melin, L. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms . In H. Landstrom, D. Smallbone, H. Crijns, & E. L. (Eds.), *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research*. London: Edward Elgar, pp. 93-116.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York.: Editorial McGraw-Hill.
- Nwakanma, H., Jackson, A. S., & Burkhalter, J. N. (2007). Relationship Marketing: Am Important Tool For Success In The Marketplace. *Journal of Business & Economics Research*, (2), pp. 55-64.
- O'Boyle Jr, E. H., J. M., & Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), pp. 1-18.
- Okoroafo, S. C. (1999). Internationalization of family businesses: Evidence from northwest Ohio, USA. *Family Business Review*, 12 (2), pp. 147-158.
- Ortega, E. (1994). *Manual de investigación comercial*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Oviatt, B., & Mcdougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures . *Management International Review*, vol. 37, n.º 2, pp. 85-99.
- Oviattt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, pp. 25 (1); 45-64.

- Ozçelik, E., & Taymaz, E. (2004). Does innovativeness matter for international competitiveness in developing countries? The case of Turkish manufacturing industries. *Research Policy*, 33, pp. 409-425.
- Paladino, A. (2007). Investigating the drivers of innovation and new product success: A comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 24, pp. 534-553.
- Paul, T. (1988). Relationship marketing for health care providers. *Journal of Health Care Marketing*, 8 (3), pp. 20-25.
- Pearce, J. A., Robbins, D. K., & Robinson, R. B. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, 8 (2), pp. 125-134.
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38, pp. 48-67.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24, pp. 27-43.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Ed. Aguilar.
- Perks, K., & Hughes, M. (2008). Entrepreneurial Decision-Making in Internationalization. Propositions from mid-size firms. *International Business Review*.
- Perrien, J., Filiatrault, P., & Ricard, L. (1992). Relationship marketing and commercial banking: a critical analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 10 (7), pp. 25-9.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.

- Peters, T. J., & Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence*. New York: Random House, Inc.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Cambridge, MA: Harper & Row Publishers, Inc.
- Pettus, M. L. (2001a). The Resource-Based View as a Developmental Growth Process: Evidence from the Deregulated Trucking Industry. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 878-896.
- Pettus, M. L. (2001b). Managerial Resources as a Catalyst for Firm Growth. *ACR n.º1*, Vol. 9, pp. 57-71.
- Phillips, F., & Tuladhar, S. (2000). Measuring Organizational Flexibility: An Exploration and General Model. *Technological Forecasting and Social Change*, 64 (1), pp. 23-38.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26 (2), pp. 298-310.
- Piercy, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (1998). Sources of competitive advantages is high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33 (4), pp. 378-383.
- Pla, J., & Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las international new ventures españolas. *Información Comercial Española*, n.º 802, pp. 9-22.
- Pollak, R. (1985). A transaction cost approach to families and households. *Journal of Economic Literature*, Vol. 23, pp. 581-608.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy . *Strategic Management Journal*, Special Issue, pp. 95-117.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (January-February), pp. 62-77.

- Poza, E. J., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost? *Family Business Review*, June, pp. 99-118.
- Prashantham, S. (2005). Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.3, N.º 1.
- Propis, L. D. (2002). Types of Innovation and Inter-firm Co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 41; N.º 4.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- R.Taylor, C., Kim, K. H., Ko, E., Park, M. H., Kim, D. R., & Moon, H. I. (2008). Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry. *Industrial Marketing Management*, 37, pp. 825-832.
- Ramaswami, S., & Agarwal, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalisation factors. *Journal of International Business Studies*, 23 (1), pp. 1-27.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, (July-August), pp. 135-141.
- Reid, S. (2003). Firm internationalisation transaction cost and strategic choice. *International Marketing Review*, Vol. 2, Invierno, pp. 44-56.
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, Vol. 12; N.º 2, pp. 101-112.
- Reid, S. D. (1982). The impact of size on export behavior of small firms. In M. R. Tesar, *Export Management: An International Context*. New York: Praeger Press.
- Reid, S. D. (1983). Managerial and Firm Influences on Export Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11 (3), pp. 323-332.

- Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: born global. *The McKinsey Quartely*, pp. 4; 45-52 .
- Rialp, A., Axinn, C., & Thach, S. (2002). Exploring channel internationalization among Spanish exporters . *International Marketing Review*, 19 (2), pp. 133-155.
- Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., Axinn, C. N., & Thach, C. (2002). Intangible Resources and Export Marketing Strategy as Determinants of Export Performance: An Empirical Analysis from the Resiurce-Based View . *XII Congreso Nacional de ACEDE*. Palma de Maiorca.
- Rienda, L. (2005). *El proceso de internacionalización de la empresa. Un estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares españolas*. Un estudi In Tesis doctoral. Departamento de Organización de Empresas. Alicante: Universidad de Alicante.
- Rio, M. L., Varela, J. A., & Fernández, P. F. (2002). Influencia de los rasgos de personalidad del decisor en el rendimiento exportador de la pyme industrial. *Departamento de Administración de Empresas y Comercialización, Facultad de CC Económicas y Empresariales*, pp. 1-13.
- Robicheaux, R. A., & Coleman, J. E. (1994). The structure of marketing channel relationships . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1), pp. 38-51.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9 (1), pp. 43-60.
- Rock, S. (1997). *Gerir Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Cetop.
- Rodríguez, J. L., & Rodríguez, R. M. (2005). Technology and export behaviour: A resource-based view approach. *International Business Review* , 14, pp. 539-557.
- Rodríguez-Bobada, J. (2001). *Un modelo integrado de performance de la empresa*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.

- Roper, S., & Love, J. (2002). Innovation and export performance: Evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31, pp. 1087-1102.
- Rumelt, R. P. (1984). Toward a Strategic Theory of the Firm. In R. B. (ed), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, pp. 556-570.
- Rumelt, R. P. (1987). Theory, Strategy, and Entrepreneurship. In D. J. (ed), *The Competitive Challenge*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing, pp. 137-158.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, vol. 12, n.º 13, pp. 167-185.
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking Marketing. *Harvard Business Review*, (January-February), pp. 94-101.
- Ruzzier, Hisrich, M. &, Antoncic, R. &, & Bostjan. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13; N.º 4.
- Sabeti, H. (2011). The For-Benefit Enterprise. *Harvard Business Review*, (November), pp. 99-104.
- Sacristán-Navarro, M., Gómez-Ansón, S., & Cabeza-Garcia, L. (2011). Family Ownership and Control, the Presence of Other Large Shareholders, and Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 24 (1), pp. 71-93.
- Sánchez, E. (2004). Internacionalización de los servicios: Propuesta de un modelo de dos niveles de análisis para la elección de los modos de entrada. *XIV Congreso Nacional de ACEDE*. Murcia.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16, pp. 135-159.
- Sánchez-Crespo, A. J., & Sánchez, A. M. (2000). *La empresa familiar. manual para empresários. Claves legales para su correcta organización e su continuidad*. Barcelona: Deusto.

- Santesmases, M. (2001). *DYANE versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid. Editorial Pirámide.
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vázquez, R., & Álvarez, L. I. (2003). The Role of Market Orientation In Business Dyadic Relationships: Testing an Integrator Model. *Journal of Marketin Management*, 19, pp. 73-107.
- Sarabia, F. J. (1999). "Construcción de escalas de medida", en Sarabia, F.J. (Coord), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Editorial Pirámide, pp.333-361.
- Schoemaker, P. (1992). How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. *Sloan Management Review*, 34 (1), pp. 67-81.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46 (2), pp. 179-194.
- Schurr, P., & Ozanne, J. (1985). Influences on Exchange Process: Buyers'Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*, 11 (1), pp. 939-953.
- Schwass, J. (2005). *Wise Growth Strategies in Leading Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Schwenk, C. R., & Cosier, R. A. (1980). Effects of the expert, devil's advocate, and dialectical inquiry methods on prediction performance. *Organization Behavior and Human Performance*, vol. 26, n.º 3, pp. 409-424.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21, pp. 331-345.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2010). The role of familyownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects,

Small ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects .
Small Business Economic Journal.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*. New York:
Ed. Harper & Row.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*. New York:
Ed. Harper & Row.

Shane, S., & Venkataranman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of
Research. *Academy of Management Review*, N.º 1, pp. 217-226.

Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is "Market Orientated". *Harvard Business Review*, 66
(6), 119-125.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status
and Directions for the Future. *Family Business Review*, March, pp. 1-36.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family
business. *Family Business Review*, 10, pp. 1-35.

Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to
reverse ineffective strategic decisions . *Academy of Management Executive*, 18
(4), pp. 44-59.

Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., & Lumpkin, G. T. (2009). Family Firms and
Entrepreneurial Orientation in Publicly Traded Firms - A Comparative Analysis of
the S&P 500. *Family Business Review*, March, p. 9.

Shrader, R., Oviatt, B., & McDougal, P. (2000). How new ventures exploit trade-offs
among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization of
the 21st century. *Academy of Management Journal*, vol. 43, n.º 6, pp. 1227-1247.

Sin, L., Tse, A., Yau, O., Lee, J., Chow, R., & Lau, L. (2000). Market orientation and business
performance an empirical study in Mainland China. *Journal of Global Marketing*,
14 (3), pp. 5-29.

- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), pp. 339-358.
- Sirmon, D. G., Arregle, J. L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 32(6), pp. 979-998.
- Slater, F. S., & Narver, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer led. *Strategic Management Journal*, 20 (12), pp. 1165-1168.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 58, pp. 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), pp. 63-74.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confude the two. *Strategic Management Journal*, 19 (10), pp. 1001-1006.
- Smith, A. (1776). *A Riqueza das Nações*. Lisboa: Calouste Gulbenkian, 4.^a ed. 2006.
- Smith, L. G. (1991). Make friends with direct marketing. *Best's Review*, 92 (1), pp. 73-4.
- Sousa, C. M., & Ruzo, E. (2011). Managerial determinants of export performance: direct and, moderating effects. In S. Jain, & D. A. Griffith, *Handbook of Research in International Marketing, Second Edition*. Edward Elgar Publishing Limited, pp. 249-266.
- Sousa, C. M., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). The Key Role of Managers Values in Exporting: Influence on Customer Responsiveness and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 18 (2), pp. 1-19.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basic of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol.17, n.º 1, especial invierno, pp. 45-62.

- Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2009). Private Family Ownership and the Agency Costs Debt. *Family Business Review*, 22 (4), pp. 333-346.
- Stopford, J. M., & Wells, L. T. (1972). *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.
- Styles, C., & Ambler, T. (2000). The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*, 25 (3), pp. 261-281.
- Suárez, I. (1999). El análisis del crecimiento de la empresa desde la Dirección Estratégica. *Papeles de Economía Española*, pp. 78-100.
- Suárez, M. S., & Álamo, F. R. (2003). *Internal determinants of internationalization: Does teh level of export involvement matter*. Salamanca: XIII Congresso Nacional ACEDE.
- Suárez, M. S., Álamo, F. R., & García, F. (2002). Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: evidencia empírica en el sector vitivinícola español. *Cadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º13, pp. 519-543.
- Suárez, S. M., & Falcón, J. M. (1998). Factores organizativos y estratégicos relacionados con la actividad exportadora de las empresas: una aplicación al sector vitivinicola español. *VIII Congreso Nacional de ACEDE*. Las Palmas, Gran Canaria.
- Suárez, S., Álamo, F., & García, J. (2002). Determinantes Organizativos y Directivos de la Actividad Exportadora: Evidencia empírica en el sector Vitivinícola Español. *Cuadernos de Economía Y Dirección de Empresas* , pp. 519-543.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5, pp. 43-62.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9 (2), pp. 199-208.
- Tallman, S., & Fladmoe-Lindquist, K. (2002). Internationalization, globalization, and capability-based strategy. *California Management Review*, pp. 116-135.

- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Thomas, J., & Graves, C. (2005). Internationalising the family firm as a demonstration of an entrepreneurial culture. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 17(2), pp. 91-113.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., & Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of "familiness" in family business success. *Family Business Review*, 20, pp. 17-31.
- Tsai, K., Chou, C., & Kuo, J. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37, pp. 884-894.
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., Lin, C.-S., & Hyde, W. (2009). Founding-Family Ownership and Firm Performance. The Role of High-Performance Work Systems. *Family Business Review*, 22 (4), pp. 319-332.
- Tse, A. C., Sin, L. Y., Yan, O. H., Lee, J. S., & Chow, R. (2004). A firm's role in the marketplace and the relative importance of market orientation and relationship marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 38 (9), pp. 1158-1172.
- Tuominen, M., Rajala, A., & Moller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 207-217.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Van-de-Ven, A. (1992). Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 169-188.
- Varela, J. A., & Rio, M. L. (2003). Market orientation behaviour: an empirical investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (1), pp. 6-15.
- Vavra, T. G. (1995). *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*. McGraw Hill Companies.

- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective . In J. Katz, & R. B. (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 119-138). Greenwich, CT: JAI Press.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison approach. *Academy of Management Review*, 11 (4), pp. 801-814.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How the family ownership, control, and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80 (2), pp. 385-417.
- Volverda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7 (4), pp. 359-374.
- Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21 (3), pp. 209-228.
- Vries, M. F. (1996). *Family business: Human dilemmas in the family firm*. London: International Thomson Business Press.
- Wall, R. A. (1998). An Empirical Investigation of the Production Function of the Family Firm. *Journal of Small Business Management* , 36 (2), pp. 24-32.
- Ward, D. K. (2005). *Family Business Key Issues*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continous growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1998). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10, pp. 323-337.
- Ward, J. L. (2004). Is Google a family business? *Families in Business*, May/June, pp. 83-84.
- Ward, J. L. (2005). Family Values For Competitive Advantage. *Families in Business*, Mar/Apr, pp. 70-71.
- Webster, J. E. (1988). Rediscovering the Market Concept. *Business Horizons*, 31, May-June, pp. 29-30.

- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. In P. J. Buckley, & P. Ghauri, *The Internationalization of The Firm: A Reader* (pp. 155-171). ed., Academics press, 1993.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14 (4), pp. 369-385.
- Westhead, P., Wright, M., & Uchasaran, D. (2001). The Internationalization of new and small firms - A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16; Issue 4, pp. 333-358.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), pp. 37-48.
- Wilkins, M. (2009). The history of the multinational enterprise. In A. M. Rugman, *International Business* (pp. 3-38). Oxford New York: Oxford University Press.
- Wind, Y., & Robertson, T. S. (1983). Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, 47, Spring, pp. 12-15.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), pp. 991-995.
- Wolff, J. A., & Pett, T. L. (44 (2) de 2006). Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. *Journal of Small Business Management*, pp. 268-284.
- Wong, Y. H. (23 (1) de 1998). Relationship marketing in China: the magic and myth of guanxi. *Journal of International Marketing & Marketing Research*, pp. 3-14.
- Wright, P., Ferris, S. P., Sarin, A., & Awasthi, V. (1996). Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking. *Academy Management Journal*, Vol.39, n.º 2, pp. 441-463.

- Yau, O. H., Sin, L. Y., Lee, J. S., & Tse, A. C. (1999). The development of a scale for measuring relationship marketing orientation. *Faculty of Business, Chinese Management Research Centre, City University of Hong Kong, Hong Kong*.
- Yeung, H. W.-c. (2010). Limits to the Growth of Family-Owned Business? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13 (1), pp. 55-70.
- Yli-Renko, Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital knowledge, and international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 2, pp. 279-304.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10 (4), pp. 439-459.
- Zachary, M. A., McKenny, A., Short, J. C., & Payne, G. T. (2011). Family Business and Market Orientation: Construct Validation and Comparative Analysis. *Family Business Review*, 24 (3), pp. 233-251.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U. S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 495-512.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18, pp. 23-40.
- Zahra, S. A., & Covin, J. (1995). Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, pp. 43-58.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), pp. 363-381.

- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrel, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1035-1054.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 45-65.
- Zellweger, T., Sieger, P., Muhlebach, C., (2010). How much and what kind of entrepreneurial orientation is needed for family business continuity? London: Edward Elgar <http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/54562>.
- Zhang, Q., Vonderembse, M., & Lim, J. (2002). Value Chain Flexibility: A Dichotomy of Competence and Capabilities. *International Journal of Production Research*, 40 (3), pp. 561-583.
- Zimmermann, C., & Kattuman, P. A. (2006). On "rainConsidering" Internationalization: How Do Perceived Resource-Based Constraints Matter? *Strategic Management Society Annual Conference*, Vienna, pp. 1-37.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), pp. 339-351.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: a Review of the Empirical Literature between 1987 and 1977. *International Marketing Review*, 15 (5), pp. 333-353.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance an investigation of Chinese exporters . *Journal of International Marketing*, 11 (4), pp. 32-55.
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42, pp. 268-280

ANEXO: QUESTIONÁRIO

Imprimir formulario

CODIGO: _____

Cuestionario: INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

El presente cuestionario se enmarca en el contexto de una tesis doctoral de la Universidad de Santiago de Compostela. El principal objetivo del cuestionario es estudiar y comparar los procesos de internacionalización de las empresas familiares y de las empresas no familiares, con base en sus recursos y estrategias. La información proporcionada es confidencial y de utilización exclusiva por parte del grupo de investigación. Los datos serán utilizados únicamente a efectos de análisis y los resultados se presentarán de forma agregada.

Muchas gracias por su colaboración.

A – CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

A1. Nombre de la empresa: _____

A2. Año de su creación: _____

A3. Forma jurídica: _____

A4. Sector de actividad: _____ CAE _____

A5. Principal actividad (SEÑALE UNA DE LAS SIGUIENTES OPCIONES)

- a) Fabricación ☐
- b) Comercialización ☐
- c) Servicios ☐

A6. Número de empleados

- d) Total _____
- e) Fijos _____ (%)
- f) Eventuales _____ (%)
- g) Tiempo completo _____ (%)
- h) Tiempo parcial _____ (%)

A7. Volumen de ventas totales

- a) En 2009 _____ Euros; _____ % (Crecimiento %)
- b) En 2008 _____ Euros; _____ % (Crecimiento %)
- c) En 2007 _____ Euros; _____ %

B – CARÁCTER FAMILIAR

B1. Más de 50% de su capital está en manos de una sola persona o grupo familiar y al menos una persona de la familia participa en la gestión?

☐ Sí; ☐ No

(En caso afirmativo a la pregunta B1 pasar a la cuestión B3)

B2. Más de 25% de su capital está en manos de una sola persona o grupo familiar, y se cotiza en bolsa y al menos una persona de la familia participa en la gestión?

☐ Sí; ☐ No

(En caso negativo a la pregunta B2 pasar a la cuestión C1)

B3. Nivel generacional que controla e administra la empresa familiar; año de cambio de generación y número de años a cargo de la gestión

a) ¿Qué generación de la familia controla actualmente la gestión empresa?

- ☐ 1ª Generación
- ☐ 2ª Generación (comunidad de hermanos)
- ☐ 3ª Generación (consorcio de primos)
- ☐ 4ª Generación (¿Qué otra?)

b) ¿En que año la empresa ha cambiado de generación?

↓

c) ¿Número de años de la generación actual a cargo de la gestión? _____

B4. La Gobernanza y Dirección de la empresa

- a) Porcentaje del capital social en manos de la familia o grupo familiar: _____ %
- b) Dirección
- b1. ¿ Cuantos directivos tiene la empresa? _____
- b2. ¿ Cuantos directivos de la empresa pertenecen a la familia/grupo familiar? _____
- c) Empleados de la empresa pertenecientes a la familia _____

En caso se sociedad anónima:

- d) Consejo de Administración
- c1. ¿ Cuantos miembros tiene Consejo de administración? _____
- c2. ¿ Cuantos miembros del consejo de administración pertenecientes a la familia/grupo familiar? _____

En caso se sociedad limitada:

- e) Gerencia
- d. ¿ El gerente es miembro de la familia? ☐ Sí ☐ No

C – ACTIVIDAD INTERNACIONAL

C1. ¿Su empresa realiza actividad exportadora? ☐ Sí ☐ No

En caso negativo a la pregunta C1 pasar a la cuestión C9)

C2. ¿Año en el que empezó a exportar? _____

C3. ¿Número de países a los que exporta? _____

C4.7 Intensidad exportadora (exportaciones/ventas totales):

- a) Em 2009 _____ % Crecimiento _____ %
 b) Em 2008 _____ %; Crecimiento _____ %
 c) Em 2007 _____ %

C5. Características de los mercados a que exporta:

- a) **Intensidad competitiva:** Indique su grado de acuerdo en relación a cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con la *intensidad competitiva* del mercado internacional (1: *nada de acuerdo*; 5: *muy de acuerdo*):

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
a1. La competencia en el mercado internacional es intensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a2. Hay muchas "guerras" promocionales en el mercado internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a3. Cualquier cosa que un competidor pueda ofrecer en el mercado internacional será fácilmente copiada por los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a4. La competencia en base al precio es una característica principal del mercado internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a5. Prácticamente todos los días tienen lugar movimientos de los competidores en el mercado internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C5. Características de los mercados a que exporta:

- b) **Dinamismo del mercado:** Indique su grado de acuerdo en relación a cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con el *dinamismo de mercado* del mercado internacional (1: *nada de acuerdo*; 5: *muy de acuerdo*):

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
b1. Las preferencias de nuestros consumidores extranjeros hacia el producto cambian considerablemente a lo largo del tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b2. Nuestros consumidores extranjeros tienden a buscar nuevos productos constantemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b3. Nuestros consumidores extranjeros tienden a mantener estables sus preferencias de producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- c) **Turbulencia tecnológica:** Indique su grado de acuerdo en relación a cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con la *turbulencia tecnológica* del mercado internacional (1: *nada de acuerdo*; 5: *muy de acuerdo*):

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
c1. La tecnología de la industria en el mercado internacional está cambiando rápidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c2. Los cambios tecnológicos en nuestra industria en el mercado internacional aportan grandes oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c3. Un gran número de ideas de nuevos productos se han hecho posible a través de innovaciones tecnológicas en nuestra industria en el mercado internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C6. Cite los cinco países principales a los que realiza exportaciones y el porcentaje aproximado de las ventas de exportación de cada uno de ellos: (país; %exportaciones/ventas totales).

Nº de Orden	Países	% aprox. ventas de exportación
1º		
2º		
3º		
4º		
5º		

C7. Modalidades de internacionalización empleadas (señale con x):

a)	Exportación.	<input type="checkbox"/>
b)	Contratos con distribuidores u otro tipo de acuerdos Contractuales.	<input type="checkbox"/>
c)	Joint-ventures.	<input type="checkbox"/>
d)	Filial es o subsidiarias propias.	<input type="checkbox"/>
e)	?Otras (indicar cuales)?	<input type="checkbox"/>

C8. Resultado exportador cualitativo: satisfacción de los directivos con cada uno de los siguientes objetivos alcanzados en los 3 últimos años (1: nada satisfecho; 5: muy satisfecho):

	Nada satisfecho			Muy satisfecho		
a)Crecimiento de las ventas de exportación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b)Notoriedad e imagen de nuestra empresa en los mercados exteriores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c)Rentabilidad del negocio de exportación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d)Cuota de mercado asociada a la actividad exportadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e)Expansión internacional de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C9. Actitud hacia la exportación

	Ninguna intención			Con total seguridad		
¿Tiene la intención de iniciar la actividad exportadora en los próximos 3 (tres) años?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D -- RECURSOS RELACIONALES

Evalúe hasta que punto cree que su empresa posee una buena dotación en las siguientes áreas (1: dotación muy mala; 5: dotación muy buena):

	Dotación muy mala			Dotación muy buena		
D1.Dedicación de los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D2. Compromiso de los directivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D3. Confianza del gerente-propietario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D4. Consejo de administración activo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D5. Relaciones con los proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D6. Clientes fieles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D7. Reputación de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D8. Relaciones con entidades financieras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E – CAPACIDADES EMPRESARIALES

E1. Capacidades directivas

Señale su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones relacionadas con la planificación de su empresa (1: nada de acuerdo; 5: muy de acuerdo):

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
a) Esta empresa opera con un plan de negocio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Nosotros compartimos la responsabilidad de la planificación operativa y del negocio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Nosotros "planificamos el negocio" y entonces "trabajamos en base a dicho plan".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Nuestra empresa realiza la planificación del negocio utilizando la información económico-financiera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Nosotros operamos de un modo planificado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E2. Orientación emprendedora

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones (1: nada de acuerdo; 5: muy de acuerdo):

a) Orientación proactiva:

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
a1. Frente a la competencia, mi empresa usualmente inicia acciones a las que los competidores responden posteriormente, en lugar de responder a las acciones que inician los competidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a2. Frente a la competencia, mi empresa es a menudo la primera en introducir nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a3. En general, los directivos de mi empresa tienen una fuerte tendencia para estar al frente de los demás en la introducción de nuevas ideas o productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b) Orientación a la toma de riesgos:

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
b1. Fuerte propensión hacia los proyectos de alto riesgo (con oportunidades de beneficios muy altos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b2. Debido a la naturaleza del entorno, las decisiones atrevidas y de gran impacto son necesarias para lograr los objetivos de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b3. Cuando se afrontan decisiones que implican incertidumbre, mi empresa usualmente adopta una postura audaz con la finalidad de maximizar la probabilidad de explotar oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

c) Orientación innovadora:

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
c1. En general, los directivos de mi empresa favorecen un fuerte énfasis hacia la I+D, el liderazgo tecnológico y las innovaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c2. En los últimos 5 años se han comercializado muchas líneas nuevas de productos/servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c3. Los cambios en las líneas de productos/servicios normalmente han sido bastante drásticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E3. Flexibilidad

Indique su evaluación en relación a en qué medida pueden ser flexibles los procesos de planificación estratégica de su negocio en respuesta a los siguientes eventos (1: nada flexible; 5: muy flexible).

	Nada flexible			Muy flexible		
a) Cambios repentinos en las condiciones económicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Una oportunidad de mercado inesperada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Una nueva tecnología que afecta negativamente a sus negocios actuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Cambios repentinos en las necesidades y preferencias de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Entrada en el mercado de nuevos competidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Cambios adversos en la normativa legal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E4. Orientación al mercado

Indique el grado su grado de acuerdo en relación a las siguientes informaciones relativas a la orientación al mercado de su empresa (1: nada de acuerdo; 5: muy de acuerdo):

a) Orientación al cliente:

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
a1. Nuestra empresa mide frecuentemente la satisfacción de los consumidores / clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a2. Las estrategias de nuestra empresa están orientadas hacia el aumento del valor añadido para los consumidores / clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a3. La ventaja competitiva de nuestra empresa está basada en la comprensión de las necesidades de los consumidores / clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a4. Los objetivos de nuestra empresa están orientados hacia las necesidades y satisfacción de los consumidores / clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a5. Nuestra empresa presta atención a los servicios postventa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a6. Nuestra empresa controla y evalúa el nivel de cumplimiento al servir las necesidades de los consumidores / clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b) Orientación a la competencia:

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
b1. Nuestra empresa responde rápidamente a las acciones de los competidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b2. Nuestra empresa recoge información sobre los competidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b3. Nuestra empresa analiza aquellas oportunidades para la obtención de ventajas competitivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b4. Los directivos de la empresa analizan las estrategias de los competidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

c) Coordinación inter-funcional:

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
c1. Las diferentes funciones de la empresa se integran para servir las necesidades de nuestros consumidores / clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c2. Nuestra empresa comparte los recursos entre las diferentes unidades que la componen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c3. La información sobre nuestros consumidores se comunica libremente dentro de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c4. Las diferentes funciones de la empresa se integran para contribuir a la creación de valor para nuestros consumidores / clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E5. Orientación al marketing de relaciones

Indique el grado su grado de acuerdo en relación a las siguientes informaciones relativas a la orientación de su empresa hacia las relaciones con sus clientes (1: nada de acuerdo; 5: muy de acuerdo)

a) Vinculación

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
a1. Estamos en contacto constantemente con nuestros clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a2. Trabajamos en estrecha cooperación con nuestros clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a3. Ambos tratamos de establecer sólidas relaciones a largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b) Empatía

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
b1. Siempre analizamos las cosas desde la perspectiva del cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b2. Compartimos los mismos puntos de vista en la mayoría de los temas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b3. Tenemos sensaciones similares en relación a los temas que nos atañen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

c) Reciprocidad

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
c1. Si algún cliente ayuda a solucionar problemas de la empresa tratamos de recompensarlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c2. Siempre cuidamos "no olvidar los favores recibidos" como consigna de nuestra empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c3. Enviar regalos durante fechas señaladas una buena oportunidad para agradecer a los demás su colaboración.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

d) Confianza

	Nada de acuerdo			Muy de acuerdo		
d1. El/la cliente es de fiar en las cosas importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d2. Confío en los/as clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d3. De acuerdo con nuestras relaciones comerciales pasadas, creo que el/la cliente es una persona de fiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F- VANTAGEM COMPETITIVA

Considerando sua atividade principal, indique la posición competitiva de su empresa respecto a sus principales competidores en relación a los siguientes conceptos (1= Mucho peor, 5= Mucho mejor):

	Mucho peor			Mucho mejor		
F1. Coste de las materias primas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F2. Coste de fabricación unitario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F3. Coste de las ventas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F4. Precio de venta al consumidor final.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F5. Calidad del producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F6. Envase y embalaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F7. Diseño y estilo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F8. Accesibilidad al producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F9. Apoyo técnico y servicio postventa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F10. Seriedad y plazo de entrega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F11. Amplitud de la línea de producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

G- PERFIL DEL ENCUESTADO

La persona que contestó el cuestionario en la empresa ocupa la posición siguiente:

☐ CEO (Consejero delegado)

☐ Gerente

☐ Director General

☐ Director Comercial

☐ Otra. Cuál →

Muchas Gracias por su colaboración

Fecha,